



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

O PANORAMA EMPREENDEDOR NA CIDADE DE ITABUNA-BAHIA-REGIÃO CACAUEIRA:

RISCOS, LIMITES E DESAFIOS.



Antônio Oscar Santos Góes

Orientador: Professor Doutor José Maria Carvalho Ferreira
Professor catedrático aposentado do Instituto Superior de Economia e Gestão da
Universidade Técnica de Lisboa

Júri:

Presidente: Reitor da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: - Doutor José Maria Carvalho Ferreira, professor catedrático aposentado do Instituto
Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

- Doutora Maria Augusta Tavares, professora adjunta da Universidade Federal da
Paraíba – Brasil;

- Doutor Joaquim Alexandre dos Ramos Silva, professor associado do Instituto
Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

- Doutor Fernando Lopes Ribeiro Mendes, professor auxiliar do Instituto Superior de
Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

- Doutora Maria Cristina Lança Vilhena de Mendonça, professora adjunta do
Instituto Superior de Engenharia de Lisboa.

Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações
Lisboa - 2012

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, João Barbosa Góes, exemplo de vida, que me ensinou a enfrentar desafios nas minhas trajetórias profissional e pessoal. Contudo, sendo chamado por Deus, não pode diretamente presenciar esse momento da minha longa caminhada no universo.

À minha mãe, Thereza Santos Góes, que partiu para junto do Pai, quando eu ainda tinha sete anos. Mas que, mesmo assim — tenho certeza —, nos campos da felicidade, ora pelo meu sucesso.

À Dona Antonieta Almeida da Silva, onde estiver no plano espiritual, acolhe-me como a um filho.

À minha família, uma mensagem do **Criador**:

(...)

45. Enquanto **ele** ainda falava à multidão, a mãe e os irmãos **dele** estavam de fora, procurando falar-lhe. (...) 47. E alguém disse-lhe: "olha, tua mãe e teus irmãos estão lá fora e procuram falar-te". 48. Mas **ele** respondeu ao que lhe falava: "quem é minha mãe e quem são meus irmãos"? 49. E estendendo a mão para seus discípulos, disse: "Eis minha mãe e meus irmãos; 50. porque aquele que fizer a **vontade** de meu **Pai** que está nos céus, esse é meu irmão, irmã e mãe! Mateus 12:46-50

(...)

20. E entrou em casa; e mais uma vez a multidão afluiu de tal modo que nem sequer podiam comer pão. 21. Quando seus parentes souberam disso, saíram para segurá-lo, porque, diziam, "está fora de si". (...) 31. Chegaram sua mãe e seus irmãos; e ficando do lado de fora, mandaram chamá-lo. 32. E muita gente estava sentada ao redor dele e disseram-lhe: "Olha, tua mãe e teus irmãos [e tuas irmãs] estão lá fora e te procuram". 33. **Ele** perguntou-lhes dizendo: "quem é minha mãe ou meus irmãos"? 34. E olhando em torno para os que estavam sentados em roda, disse: "eis minha mãe e meus irmãos; 35. pois quem **fizer a vontade de Deus**, esse é meu irmão, irmã e mãe". Marcos 3:20-21 e 31-35

(...)

19. Vieram ter com **ele** sua mãe e seus irmãos, e não podiam aproximar-se dele por causa da multidão. 20. E foi-lhe dito: "Tua mãe e teus irmãos estão lá fora querendo ver-te". 21. **Ele**, porém, respondendo, disse-lhes: "minha mãe e meus irmãos são aqueles que **ouvem a Palavra de Deus e a praticam**". Lucas 8:19-21

AGRADECIMENTOS

À Santíssima Trindade — Pai, Filho e Espírito Santo — que me concedeu a dádiva da vida.

À Magnífica Reitora da Universidade Estadual de Santa Cruz, professora Adélia Maria Carvalho de Melo Pinheiro e sua equipe.

Ao meu orientador Doutor José Maria Carvalho Ferreira, por tudo.

A UESC, particularmente ao Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, ao Colegiado de Administração. Também ao NUPPE, especialmente Zaíra, pelo apoio.

Aos meus colegas da UESC, CEPLAC, SOCIUS, BANCO DO BRASIL, professores e colaboradores, que, direta ou indiretamente, contribuíram para o sucesso desta empreitada.

Ao professor Raimundo Bomfim dos Santos, pela contribuição valiosa.

Ao professor Robério Pacheco e ao amigo Adolfo, pelos auxílios na metodologia.

Aos diversos professores, semeadores de conhecimentos, representados aqui pelos professores Milton Ferreira e Maria Josefina Vervloet Fontes.

Aos colegas de doutoramento, do SOCIUS/ISEG/UTL, pelo convívio engrandecedor, Carla, Gilberto, Bernadete, Raquel, Bruno, Tânia, Vera, Rogério, Manuel.

Aos funcionários do SOCIUS, Mônica e Tereza, pelo suporte; ao Secretariado do Departamento de Ciências Sociais, senhora Ana Garrudo.

À amiga, professora Silvia Maria dos Santos Castro, sem palavras..., estendo a todos os seus familiares; minha família espiritual.

Aos empresários e aos representantes das entidades de fomento que foram os principais fornecedores de informações para a construção deste trabalho, pela invasão de suas “privacidades” na busca do conhecimento, são realmente: *men of action*.

Ao amigo e empresário Paulo Pólvora da Silva.

Às rosas do meu jardim: Simone de Jesus e Irene Matos Santos.

Ao amigo António Gomes, pelo afeto e pelo carinho.

À família de Regina Frizzera, pela convivência.

À professora e amiga Maria Nilva de Carvalho Moraes, uma pessoa admirável.

Às pessoas queridas: “*Amigo é coisa para se guardar debaixo de sete chaves, dentro do coração (...) Amigo é coisa para se guardar no lado esquerdo do peito, mesmo que o tempo e a distância digam "não", mesmo esquecendo a canção (...) Qualquer dia, amigo, eu volto a te encontrar. Qualquer dia, amigo, a gente vai se encontrar*”.



"A Maior Empresa do Mundo"

*"Posso ter defeitos,
Viver ansioso e ficar irritado algumas vezes,
mas não esqueço de que a minha vida é a maior empresa do mundo,
e posso evitar que ela vá à falência.*

*Ser feliz é reconhecer que vale a pena viver apesar de todos os desafios,
incompreensões e períodos de crise.*

*Ser feliz é deixar de ser vítima dos problemas
e tornar-se num autor da própria história.*

*É atravessar desertos fora de si,
mas ser capaz de encontrar um oásis no recôndito da sua alma.
É agradecer a Deus a cada manhã pelo milagre da vida.*

*Ser feliz é não ter medo dos próprios sentimentos.
É saber falar de si mesmo.
É ter coragem para ouvir um "Não".
É ter segurança para receber uma crítica,
mesmo que injusta.*

*Pedras no caminho?
Guardo-as todas,
um dia vou construir um castelo."*

(Fernando Pessoa).

*"Não tente adivinhar o que as pessoas pensam a seu respeito.
Faça a sua parte, se doe sem medo".
(Gandhi).*

"Azul é a cor de um País.....Que cantando Ele diz.....Que é feliz e chora"

(Daniela Mercury/Pierre Onassis)

COISAS DA VIDA - Só para os mais importantes...
 “Já escondi um amor com medo de perdê-lo...
 Já perdi um amor por escondê-lo...
 Já segurei nas mãos de alguém por estar com medo,
 Já tive tanto medo, ao ponto de nem sentir minhas mãos.
 Já expulsei pessoas que amava de minha vida,
 Já me arrependi por isso...
 Já passei noites chorando até pegar no sono,
 Já fui dormir tão feliz,
 Ao ponto de nem conseguir fechar os olhos...
 já acreditei em amores-perfeitos,
 Já descobri que eles não existem...
 Já amei pessoas que me decepcionaram,
 Já decepcionei pessoas que me amaram...
 Já passei horas na frente do espelho
 Tentando descobrir quem sou,
 Já tive tanta certeza de mim,
 Ao ponto de querer sumir...
 Já menti e me arrependi depois,
 Já falei a verdade
 E também me arrependi...
 Já fingi não dar importância a pessoas que amava,
 Para mais tarde chorar quieto em meu canto...
 Já sorri chorando lágrimas de tristeza,
 Já chorei de tanto rir...
 Já acreditei em pessoas que não valiam a pena,
 Já deixei de acreditar nas pessoas que realmente valiam...
 Já tive crises de riso quando não podia...
 Muitas vezes deixei de falar o que penso para agradar uns,
 Outras falei o que não pensava para magoar outros...
 Já fingi ser o que não sou para agradar uns,
 Já fingi ser o que não sou para desagradar outros...
 Já senti muita falta de alguém,
 Mas nunca lhe disse...
 Já gritei quando deveria calar,
 Já calei quando deveria gritar...
 Já contei piadas e mais piadas sem graça,
 Apenas para ver um amigo mais feliz...
 Já inventei histórias de final feliz,
 Para dar esperança a quem precisava...
 Já sonhei demais,
 Ao ponto de confundir com a realidade...
 Já tive medo de escuro,
 Hoje no escuro "me acho, me agacho, fico ali..."
 Já cáí inúmeras vezes,
 Achando que não iria me reerguer,
 Já me reergui inúmeras vezes,
 Achando que não cairia mais...

*Já liguei para quem não queria,
Apenas para não ligar para quem realmente queria...
Já corri atrás de um carro,
Por ele levar alguém que eu amava embora.
Já chamei pela mãe no meio da noite,
Fugindo de um pesadelo,
Mas ela não pareceu
E foi um pesadelo maior ainda...
Já chamei pessoas próximas de "amigo"
E descobri que não eram;
Algumas pessoas nunca precisei chamar de nada
E sempre foram e serão especiais para mim...
Não me dêem fórmulas certas,
Porque eu não espero acertar sempre...
Não me mostre o que espera de mim,
Porque vou seguir meu coração!...
Não me façam ser o que não sou,
Não me convidem a ser igual,
Porque sinceramente sou diferente!...
Não sei amar pela metade,
Não sei viver de mentiras,
Não sei voar com os pés no chão...
Sou sempre eu mesma,
Mas com certeza não serei a mesma para sempre...
Com o tempo aprendi o que não importa não é o que você tem na vida
mas QUEM você tem na vida...
E que os bons amigos são a família que nos permitiram escolher...
Gosto de cada um de vocês de um jeito especial e único". Beijos.
(Clarice Lispector)*

"Agradeço todas as dificuldades que enfrentei; não fosse por elas, eu não teria saído do lugar. As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas nos auxiliam muito."

*"O Cristo não pediu muita coisa, não exigiu que
as pessoas escalassem o Everest ou fizessem
grandes sacrifícios. Ele só pediu que nos
amássomos uns aos outros."*

*"Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar
agora e fazer um novo fim."*

*"Se as críticas dirigidas a você são verdadeiras, não reclame;
se não são, não ligue para elas."*

(Chico Xavier)

"Disse-lhe Jesus: Eu sou o caminho, e a verdade, e a vida; ninguém vem ao Pai senão por mim." (João 14.6)

RESUMO

Esta investigação analisa a dinâmica de formação, sobrevivência e sucessão dos empreendimentos da cidade de Itabuna (Brasil), no que diz respeito aos seus riscos, limites, desafios e estratégias enfrentados pelos proprietários das microempresas (ME) e das empresas de pequeno porte (EPP). Procura, ainda, relacionar quatro conceitos centrais: as estratégias, o percurso empresarial, os determinantes institucionais e a questão da transmissão de empresas. O referencial teórico contempla as ideias da sociologia das organizações, o empreendedor como protagonista na teoria econômica, a sociedade empreendedora analisada por Peter Drucker, as áreas funcionais da gestão e, por fim, a sucessão. Todos esses postulados estão imersos nas perspectivas: econômicas, administrativas e comportamentais. Parte-se do princípio que o ato de empreender é força motriz da economia. O empreendedorismo é considerado, segundo Alfred Marshall, como quarto fator de produção conjuntamente com a terra, o capital e o trabalho. O método aplicado a este estudo enquadra-se como monográfico, configurando-se como *survey* exploratória e descritiva de caráter quali-quantitativo, e do ponto de vista da sua natureza, caracterizando-se como básica. As estratégias que guiaram todo o caminho desenvolvido envolveram questionários, observações, roteiros de entrevistas etc. Os empresários das ME e das EPP de Itabuna consubstanciam a população estudada. Contudo, responsáveis pelas entidades de fomentos, representantes dos organismos de créditos e alguns especialistas (contadores e economistas) também foram abordados. A amostra probabilística por estrato foi a forma utilizada para selecionar os inquiridos. Os dados quantitativos foram processados pelo aplicativo do (SPSS), através da estatística descritiva e da análise univariada e as informações foram examinadas pela análise do conteúdo. Os resultados revelaram o mundo complexo e conflituoso vivido pelos sujeitos investigados. As ações utilizadas pelos empreendedores estão integradas num “modelo” de gestão imbuído pela experiência, cujas trajetórias empreendedoras apresentam muitos pontos similares entre os entrevistados e, também, muitas contradições, uma vez que cada pessoa imprime seus “valores” na gestão das empresas. As instituições de fomento ao empreendedorismo demonstraram ser incipientes, sendo suas ações limitadas e não existindo ações conjuntas entre si. A sucessão de empresas não é pensada pelos proprietários de empresas. Em suma, os empreendedores vivem numa atmosfera empresarial instável.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Estratégias, Percursos Empresariais, Determinantes Institucionais, Sucessão de Empresas.

ABSTRACT

This research analyzes the dynamics of the formation, survival and succession of the enterprises of the city of Itabuna (Brazil), regarding its risks, limitations, challenges and strategies faced by owners of ME (micro enterprises) and SME (small size enterprises). Dissertation lists four concepts central: the strategies, the entrepreneurial journey, the institutional determinants and the question of transfer of business. The theoretical framework includes the ideas of the sociology of organizations, the entrepreneur protagonist in economic theory, entrepreneurial society in the legacy of Peter Drucker, the importance of the functional areas of management and, finally, the business succession. All this references are immersed in the following perspectives: economics, administrative and behavioral. Part of it is assumed that the act of undertake is the driving force of economy. According to Alfred Marshall, entrepreneurship is considered the fourth factor of production along with land, capital and labor. The method applied in this study fits the monograph, configured as exploratory and descriptive survey of qualitative and quantitative nature, and by the point of view of its nature, characterized as basic. The strategies that guided all the way developed involved questionnaires, observations, interviews, etc. The developers of the ME and SME of Itabuna were the population studied. However, the entities responsible for development, representatives of the credit agencies and some experts (accountants and economists) have also been addressed. The probability sample for each stratum was the form used to select respondents. Quantitative data were processed by the application (SPSS) using descriptive statistics and univariate analysis and the information was assessed by analyzing the content. The results revealed a complex world and controversial experienced by the subjects investigated. The actions used by entrepreneurs are integrated into a "model" imbued with the management experience, whose entrepreneurial course have many similar points between respondents and also many contradictions, since each person prints its "values" in the management of companies. The entrepreneurship development institutions proved to be still incipient, and their shares are limited and there is no integration between the entities that represents the entrepreneurs. The succession of companies is not designed for business owners. Finally, entrepreneurs live in a volatile business climate.

Keywords: Entrepreneurship, Strategies, Business Course, Institutional Determinants, Business Succession.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Características inerentes ao empreendedor de sucesso.....	111
Tabela 2	Características mais frequentes atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas.....	111
Tabela 3	Conceitos de Estratégia.....	140
Tabela 4	Exemplos de decisões no <i>marketing mix</i>	157
Tabela 5	Síntese de um bom monitoramento financeiro para as organizações.....	159
Tabela 6	Sucessão: um breve recorte do estado da arte.....	173
Tabela 7	A particularidade da natureza do mercado de transmissão de empresas.....	176
Tabela 8	Porte de empresa.....	198
Tabela 9	Conceito central do Fenômeno Empreendedor.....	208
Tabela 10	Aspectos Geoambientais.....	227
Tabela 11	Panorama municipal pecuário.....	228
Tabela 12	Produção agrícola - censo 2009.....	229
Tabela 13	Informações socioeconômicas de Itabuna (Ba).....	230
Tabela 14	Oportunidades para negócios em Itabuna.....	231
Tabela 15	Indicadores socioeconômicos de Itabuna.....	232
Tabela 16	Ambiente empreendedor de Itabuna: ambiguidades.....	243
Tabela 17	Estratégias utilizadas pelos empreendedores de Itabuna.....	244
Tabela 18	Desafios enfrentados pelos empreendedores de Itabuna.....	245
Tabela 19	Sucessão empresarial de Itabuna.....	246
Tabela 20	Entidades de apoio ao empreendedorismo de Itabuna: ações.....	248
Tabela 21	Cultura empreendedora: desafios e possibilidades.....	252
Tabela 22	Estratégias utilizadas pelos empreendedores de Itabuna.....	257
Tabela 23	Desafios enfrentados pelos empreendedores de Itabuna.....	259
Tabela 24	Sucessão empresarial de Itabuna (representantes das entidades de crédito)...	260
Tabela 25	Instituições financeiras de apoio ao empreendedorismo: acesso ao crédito...	261
Tabela 26	Instituições financeiras de apoio ao empreendedorismo: acesso ao crédito...	263
Tabela 27	Instituições financeiras de apoio ao empreendedorismo: acesso ao crédito...	264
Tabela 28	O fenômeno empreendedor de Itabuna 1: contradições, inquietudes e dilemas.....	267

Tabela 29	O fenômeno empreendedor de Itabuna 2: contradições, inquietudes e dilemas.....	268
Tabela 30	O fenômeno empreendedor de Itabuna 3: contradições, inquietudes e dilemas.....	268
Tabela 31	O fenômeno empreendedor de Itabuna 4: contradições, inquietudes e dilemas.....	269
Tabela 32	Alguns procedimentos estratégicos.....	270
Tabela 33	Forças e fraquezas das micro e pequenas empresas de Itabuna.....	277
Tabela 34	Riscos envolvidos no ambiente empresarial.....	281
Tabela 35	Fontes de financiamento.....	282
Tabela 36	Planejamento dos aspectos financeiros.....	285
Tabela 37	Investimentos efetuados nos últimos dois anos.....	286
Tabela 38	Inovações ocorridas nas empresas e novas tecnologias incorporadas nos negócios.....	287
Tabela 39	Ferramentas administrativas utilizadas pelos empresários.....	290
Tabela 40	Trajetória empresarial - história.....	294
Tabela 41	Estratégias e decisão de abrir um negócio (motivos).....	298
Tabela 42	Perspectivas futuras.....	303
Tabela 43	Sucessão: alguns comentários.....	305
Tabela 44	As estratégias/ações desenvolvidas pela sua empresa frente a concorrência..	322
Tabela 45	Como o Sr. (a) avalia, de modo geral, as negociações com seus fornecedores?.....	325
Tabela 46	Os fornecedores da sua empresa influenciam na introdução de novos processos e novos produtos em seu estabelecimento?.....	326
Tabela 47	Quais destas estratégias sua empresa mais utiliza? (escolher apenas uma opção).....	329
Tabela 48	Existe na sua empresa uma preocupação em se desenvolver o planejamento estratégico?.....	331
Tabela 49	São realizadas reuniões na empresa para discutir o planejamento estratégico?.....	332
Tabela 50	Os planos e decisões do planejamento são descritos em um documento?.....	333

Tabela 51	Os planos e decisões do planejamento são divulgados na empresa?.....	333
Tabela 52	Qual o setor da sua empresa que absorve maior volume dos investimentos?..	337
Tabela 53	Qual o motivo mais importante que fez o Sr.(a) tornar-se proprietário de uma empresa?.....	343
Tabela 54	Quando do início do seu negócio, os riscos ou incertezas envolventes no fenômeno empreendedor foram avaliados pelo Sr. (a)?.....	345
Tabela 55	Como o Sr.(a) avalia a sua experiência no início do negócio?.....	346
Tabela 56	De uma forma geral como o Sr.(a) avalia os serviços prestados pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo? SEBRAE.....	349
Tabela 57	De uma forma geral como o Sr.(a) avalia os serviços prestados pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo? ACI- Associação Comercial de Itabuna...	352
Tabela 58	De uma forma geral como o Sr.(a) avalia os serviços prestados pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo? CDL- Câmara de Dirigentes Lojistas....	353
Tabela 59	De uma forma geral como o Sr.(a) avalia os serviços prestados pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo? AMPESBA – Associação das Micro e Pequenas Empresas da Bahia.....	354
Tabela 60	De uma forma geral como o Sr.(a) avalia os serviços prestados pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo? Prefeitura Municipal de Itabuna-Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo.....	355
Tabela 61	De uma forma geral como o Sr.(a) avalia os serviços prestados pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo? UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz.....	359
Tabela 62	O Sr.(a) já organizou ou já pensou na sucessão da sua empresa?.....	361
Tabela 63	Se o Sr.(a) já organizou ou já pensou na sucessão, qual das modalidades tem a sua preferência na transmissão do PODER?.....	362
Tabela 64	A transmissão (processo sucesório) é para o Senhor(a)?.....	363
Tabela 65	Qual a opção mais importante que o Sr.(a) escolheu ou escolherá depois da sucessão da empresa?.....	364
Tabela 66	A sucessão empresarial é um assunto debatido entre os proprietários das ME e EPP entre entidades representativas dos proprietários das ME e das EPP da cidade de Itabuna. Com essa afirmativa o Senhor (a):.....	366

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Matriz do empreendedor de Timmons.....	110
Figura 2	Significados dos termos «empreendedor»: uma evolução (parte 1).....	121
Figura 3	Significados dos termos «empreendedor» e «empreendedorismo»: uma evolução (parte 2).....	122
Figura 4	Significados dos termos «empreendedor» e «empreendedorismo»: uma evolução (parte 3).....	123
Figura 5	Explicação do cálculo da fórmula utilizada.....	201
Figura 6	Cálculo da amostra.....	201
Figura 7	Procedimentos metodológicos.....	218
Figura 8	Mapa da localização geográfica da cidade de Itabuna.....	226
Figura 9	Palavras convergentes do tema empreendedorismo.....	242
Figura 10	Carreira empreendedora 1: alguns desafios.....	250
Figura 11	Carreira empreendedora 2: alguns desafios.....	250
Figura 12	Sucessão empresarial: contributo dos representantes das entidades de fomento.....	251
Figura 13	Palavras convergentes do tema empreendedorismo.....	256
Figura 14	Palavras convergentes do tema empreendedorismo.....	274
Figura 15	Fatores da trajetória empresarial.....	296
Figura16	Características, posturas e comportamentos empreendedores.....	301
Figura17	Qualidades empreendedoras.....	313

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Número de estabelecimentos por porte - Brasil – 2008.....	237
Quadro 2	Número de estabelecimentos por porte - Bahia – 2008.....	237
Quadro 3	Número de estabelecimentos por porte – Itabuna – 2010.....	238
Quadro 4	Distribuição dos empregos por porte dos estabelecimentos – Brasil.....	238

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Arrecadação do ICMS do estado da Bahia de 2010.....	239
Gráfico 2	Arrecadação do ICMS do município de Itabuna de 2010.....	240
Gráfico 3	Estratégias utilizadas.....	279
Gráfico 4	Características empreendedoras.....	311
Gráfico 5	Utilização da “informação” nas ações gerenciais das ME e das EPP.....	316
Gráfico 6	Utilização da “intuição” nas ações gerenciais das ME e das EPP.....	317
Gráfico 7	Utilização da “experiência” nas ações gerenciais das ME e das EPP.....	318
Gráfico 8	Mercado de atuação.....	320
Gráfico 9	Importância dos concorrentes.....	321
Gráfico 10	Conhecimento do perfil do cliente.....	327
Gráfico 11	Fontes de financiamento: capital próprio.....	335
Gráfico 12	Fontes de financiamento: crédito bancário.....	336
Gráfico 13	Fontes de financiamento: apoios institucionais.....	337
Gráfico 14	Tipos de mudanças ou inovações realizadas nas empresas nos últimos três anos (2008-2009-2010).....	339
Gráfico 15	Sentimento de utilização do tempo dentro da empresa pelo empresário....	341
Gráfico 16	Entraves à transmissão (sucessão) de empresas.....	366

LISTA DE SIGLAS

ACI	Associação Comercial e Empresarial de Itabuna
AMPESBA	Associação das Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCE	Comissão das Comunidades Europeias
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas de Itabuna
CE	Comissão Europeia
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FMI	Fundo Monetário Internacional
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
JUCEB	Junta Comercial do Estado da Bahia
ME	MicroEmpresa
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica da UESC
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
PMI	Prefeitura Municipal de Itabuna
PNLT	Programa Nacional de Logística e Transporte
SEBRAE	Serviços Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEFAZ	Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
SEI	Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia
SUDIC	Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial
UE	União Europeia
UESC	Universidade Estadual de Santa Cruz

SUMÁRIO

	RESUMO.....	7
	ABSTRACT.....	8
	PARTE I - O ADMIRÁVEL MUNDO DO EMPREENDEDORISMO.....	20
1	CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	21
1.1	Apresentação do tema.....	21
1.2	Problemática, formulação das questões de partida, justificativa, objetivos.....	24
1.3	Pressupostos.....	30
1.4	Breve nota metodológica.....	31
1.5	Resultados e discussões.....	32
1.6	Organização e estrutura da tese.....	35
2	CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	38
2.1	História das ideias sociológicas: um esboço.....	38
2.2	O mercantilismo e suas práticas econômicas.....	39
2.3	O legado da Revolução Industrial para a sociedade contemporânea.....	41
2.4	Os principais expoentes das ciências sociais: Augusto Comte.....	43
2.5	Os principais expoentes das ciências sociais: Émile Durkheim.....	47
2.6	Os principais expoentes das ciências sociais: Max Weber.....	51
2.7	Territórios da sociologia: áreas, limites e dimensões.....	57
2.8	O pensamento sociológico: uma síntese.....	60
3	CAPÍTULO III – A (IN) SUSTENTÁVEL LEVEZA DO EMPREENDEDORISMO.....	62
3.1	Uma visão panorâmica da sociedade empreendedora.....	62
3.2	Os protagonistas empreendedores na teoria econômica.....	70
3.2.1	Empreendedorismo: conceitos, definições e contradições.....	70
3.2.2	O empreendedorismo na visão de Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say.....	73
3.2.3	O empresário na visão de Adam Smith e de Alfred Marshal.....	75
3.2.4	Os riscos e incertezas do mundo empresarial: contributo de Frank Knight.....	77
3.2.5	O estado de alerta empresarial: o empreendedor de Israel Meir Kirzner.....	80
3.2.6	Schumpeter: passaporte para o empreendedorismo.....	84
3.3	O empreendedor na abordagem comportamental: algumas provocações...	93
3.3.1	O lado comportamentalista dos economistas.....	95

3.3.2	Joseph A. Schumpeter: o comportamento empreendedor.....	98
3.3.3	David C. McClelland: fundamentos do comportamento empresarial.....	101
3.3.4	Mark Casson e os aspectos conceituais do empreendedorismo.....	105
3.3.5	Jeffrey A. Timmons: a mente empreendedora.....	108
3.3.6	O notável legado do canadense Louis Jaques Filion.....	111
3.3.7	Os estilos dos empreendedores segundo J. B. Miner.....	115
3.3.8	As práticas gerenciais dos empreendedores nos estudos de Filion.....	116
3.4	O Fenômeno empreendedor é para todos: uma breve exposição.....	119
4	CAPÍTULO IV – À PROCURA DA GESTÃO EMPREENDEDORA.....	124
4.1	Um tributo à Peter Drucker.....	124
4.1.1	Empreendedorismo nas perspectivas de Peter Drucker.....	125
4.1.2	A sociedade empreendedora discutida por Peter Drucker.....	133
4.2	Estratégias empreendedoras: construindo as bases e erguendo os pilares...	135
4.2.1	Estratégias como diferencial competitivo para as empresas.....	137
4.2.2	Pensamento estratégico de Peter Drucker.....	140
4.2.3	Michael Porter e as cinco forças fundamentais da concorrência.....	145
4.2.4	Michael Porter e as estratégias competitivas genéricas.....	149
4.2.5	Plano de negócios: um diferencial competitivo.....	150
4.3	Procedimentos administrativos para o gerenciamento das empresas.....	152
4.3.1	As áreas funcionais da administração ao alcance das pequenas empresas.....	154
4.3.2	Área administrativa: não perca as rédeas da empresa.....	155
4.3.3	Área mercadológica: <i>small business marketing</i> - algumas orientações.....	156
4.3.4	Área financeira: gerar lucros e manter caixa.....	157
4.3.5	Área de material: o papel da logística nas ME e nas EPP.....	160
4.3.6	Área da produção: breve comentários.....	161
4.4	Empreendedorismo e sucessão: o caminho para a longevidade nos negócios.....	162
4.4.1	Conceito.....	165
4.4.2	Planejamento: ferramenta norteadora para a continuidade dos negócios.....	167
4.4.3	Lodi, Bernhoeft e Leone: algumas considerações sobre sucessão.....	169
4.4.4	Principais estudos sobre sucessão: o legado de Rubenson e Gupta (2008).....	172
4.4.5	Mercado de transmissão de empresas: um olhar da Comissão Europeia.....	174

4.5	Gerenciamento empreendedor: abordagens estratégicas.....	176
	PARTE II – METODOLOGIA.....	179
5	CAPÍTULO V – ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	180
5.1	Introdução.....	180
5.2	Método, coleta de dados, população e amostra.....	181
5.3	Alguns procedimentos de terrenos iniciais.....	184
5.4	Instrumentos de coletas de dados.....	188
5.4.1	Sujeitos da pesquisa: população e amostra.....	196
5.4.2	Procedimentos de validação dos instrumentos de recolha de dados.....	205
5.5	Modelos de análise e operacionalização dos conceitos-chave.....	206
5.6	Processo de tratamento, análise e interpretação das informações.....	213
5.6.1	Informações quantitativas.....	213
5.6.2	Informações qualitativas.....	215
6	CAPÍTULO VI – RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	219
6.1	Caracterização da cidade de Itabuna: contexto geral.....	225
6.2	Entidades de fomento ao empreendedorismo: o espírito empresarial.....	233
6.2.1	Órgãos de apoio aos negócios: um olhar sobre os empreendedores.....	241
6.2.2	Órgãos de apoio a atividade empresarial: papéis institucionais.....	247
6.2.3	Órgãos de apoio a atividade empresarial: a procura de uma integração.....	253
6.2.4	Entidades de crédito: um impasse a ser resolvido.....	255
6.2.5	O contabilista e seu papel no processo empreendedor.....	264
6.3	Análise qualitativa das ME e das EPP: desafios, peculiaridades e sutilezas	269
6.3.1	Estratégias.....	274
6.3.2	Trajetória empresarial.....	293
6.3.3	Sucessão.....	304
6.4	Análise quantitativa das ME e das EPP: desafios, peculiaridades e sutilezas.....	312
6.4.1	Estratégias.....	315
6.4.2	Trajetória empresarial.....	342
6.4.3	Determinantes institucionais	347
6.4.4	Sucessão.....	360

	PARTE III – CONCLUSÕES.....	371
7	CAPÍTULO VII – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	372
7.1	Sugestões para o tecido empresarial: algumas reflexões.....	380
7.2	Sugestões para trabalhos futuros.....	381
7.3	Campo fértil do empreendedorismo: para além do fenómeno empreendedor e seus processos.....	382
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	384
	ANEXOS.....	398

PARTE I
O ADMIRÁVEL MUNDO DO EMPREENDEDORISMO.

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.

1.1 Apresentação do tema.

As diversas transformações que ocorreram em diversas épocas, em especial a partir da revolução industrial, modificaram sobremaneira os aspectos tecnológicos, econômicos e sociais vigentes. O movimento informacional provocou um novo *modus operandi* no final do século XX. Castells (2002: 1) assevera que “os acontecimentos históricos importantes transformaram o cenário social da vida humana”.

Imperativos como: globalização, mercados internacionais, avanços tecnológicos, disseminação do ideal democrático permitem o entender de um novo despontar do século XXI. O que era certo é incerto, o que era previsível é imprevisível, o modelo do desenvolvimento econômico que imperou até hoje está a ser questionado. O processo produtivo nocivo ao meio ambiente precisa de uma reinvenção.

Pergunta-se: Quais alternativas estão sendo postas? Capitalismo, socialismo ou comunismo. Será que o capital financeiro é o motor da economia? A sociedade do conhecimento fará alguma diferença? Como será o modelo de negócio? O ciclo econômico (produção, troca, distribuição e consumo - bens/serviços-) como será estruturado? Qual o espaço das ME (microempresas) e das EPP (empresas de pequeno porte) no contexto de globalização? Quais os fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso de um empreendimento? Quais as alternativas de superar a crise do capitalismo? As perguntas são fortes e as respostas fracas para as questões exigidas pela sociedade. As soluções encontradas na maioria das situações são parcialmente atendidas ou mesmo incompletas.

As sociedades do terceiro milênio terão novos tipos de demanda de produtos tangíveis e intangíveis. Ultrapassar os desafios de todas as ordens será uma constante. Os problemas a enfrentar gerarão perguntas fortes e, possivelmente, não se obterão respostas adequadas. As respostas podem apresentar-se muito fracas devido às soluções frágeis ou inconsistentes.

As instituições redesenhadas devem ser arenas de debates e discussões. Economia global, colapso do estatismo soviético, nova geopolítica, declínio do movimento sindical, desregulamentação do mercado e a destruição do Estado Providência devem ser estudados pelos olhares sociológicos e administrativos. Tópicos do mundo atual, como: teletrabalho, privatizações, fundos de pensão, precariedade do mercado de trabalho, flexibilização das leis trabalhistas, emergência de países asiáticos, sociedade do conhecimento, empreendedorismo, novas atividades negociais, modelos inovadores de gestão, intra-empreendedorismo, orientação estratégica, maneiras diferentes de empreender, dentre outros, colocam em interrogação todas as reflexões presentes para um novo pensar no entendimento da nova-velha sociedade (Castells: 2002).

As mudanças que aconteceram no mundo de maneira constante, radical e veloz mudaram a paisagem da sociedade.

“A responsabilidade da Sociologia [também da ciência administrativa] reside no levantamento e estudos das transformações que ocorreram no passado e na compreensão das principais linhas do desenvolvimento actualmente em curso” (Giddens, 1997: 12).

Todos esses aspectos traduzem-se em processos dinâmicos que devem ser tratados, investigados através da abordagem gerencial. Diante desse contexto altamente vigoroso e imprevisível, o empreendedorismo apresenta-se como uma das possibilidades de respostas às inquietações vividas pela sociedade, através da geração de emprego e renda, crescimento e movimentação da economia, inovação e melhoria da produtividade nas empresas. O modelo empreendedor, em parte, é acreditado para responder a novas realidades econômicas, ambientais e aos desafios sociais.

A cultura empreendedora deve estar presente e “impressa” nas ME (microempresas) e nas EPP (empresas de pequeno porte). O ambiente empreendedor fortalece as organizações, e o proprietário de empresas tem que ter uma visão estratégica tão necessária no mundo contemporâneo.

Os donos de estabelecimentos econômicos têm um papel de suma importância neste cometimento, uma vez que sua contribuição para a sociedade é, precisamente, gerenciar, empreender, administrar empresas. As organizações estruturadas pelo modelo empreendedor devem, em princípio, garantir um processo administrativo melhor (planejar, organizar, liderar

e controlar) que proporcione aos negócios longevidade, sobrevivência. Deve apresentar condições mais bem elaboradas e planejadas no arranque das novas iniciativas empresariais, e a questão da sucessão ou da transmissão das atividades econômicas ocorra de forma organizada.

A mentalidade empreendedora deve possibilitar, também, que as características apresentadas pelo empreendedor de desempenho favorável (alcançar os objetivos propostos) possam servir de guia ou de direção para outrem, obviamente, adaptadas às singularidades de cada de tipo de empreendimento e se estendam pelas atividades sem fins lucrativos.

Os procedimentos gerenciais devem estabelecer uma cultura e um clima fundados no processo de empreender. As ferramentas para conduzir as organizações precisam ser desenvolvidas e praticadas através da metodologia empreendedora que oferecem: plano de negócio, visão, concorrência, espírito empreendedor, oportunidades, solução criativa dos problemas, análise de mercado, plano financeiro, planejamento legal e tributário, foco no cliente, novos produtos, inovação dos aspectos administrativos, expansão dos negócios etc. Um bom gerenciamento de empresa utilizando esses procedimentos administrativos facilita a criação de uma empresa ou continuidade dos negócios.

As demandas devem ser atendidas, e as inquietações do mundo contemporâneo e complexo exigem soluções ou possíveis soluções. A imaginação sociológica (Mills, 1970) permite observar a variedade caleidoscópica das diferentes formas de gerir as empresas e, quiçá, responder as inquietudes da sociedade atual, nomeadamente, primeira década do século XXI, sociedade do conhecimento (Castells: 2002).

Descobrir um futuro possível (Mills, 1970; Giddens, 1997) e possibilitar alternativas de superar a crise do capitalismo (Ferreira, 2009), através do fenômeno social denominado de empreendedorismo, fizeram parte dos objetivos desta pesquisa.

O tema analisado neste trabalho envolveu o extraordinário mundo empresarial na perspectiva empreendedora. O comportamento observado do empresário no mundo real apresentou-se envolvido em muita complexidade. O gerenciamento praticado pelos proprietários de estabelecimentos no seu dia a dia revelou facetas, percepções que variaram desde atividades com um mui acentuado nível de informalidade até empresas em processos

formais bem estruturados, onde já se pratica uma gestão inovadora, estabelecem-se premissas empreendedoras e conduzem-se os negócios com estratégias bem elaboradas. Uma minoria de empresas pratica o modelo empreendedor.

1.2 Problemática, formulação das questões de partida, justificativa e objetivos.

As empresas deparam-se com um ambiente interno e externo adverso. Uma das suas principais preocupações, tanto no âmbito nacional quanto internacional, hodiernamente, é iniciar-se e sobreviver dentro de um contexto de negócios em constante mutação. Para tanto, a cultura empreendedora é fundamental, sobretudo para as ME (microempresas) e as EPP (empresas de pequeno porte) que atuam ou pretendem atuar no mercado altamente dinâmico, competitivo e global.

As inquietações são muitas, as ocorrências do mundo contemporâneo são intensas e de grande envergadura. O processo empresarial é um evento multifacetado e de complexo entendimento. Pelos estudos introdutórios das fontes teóricas já se imaginava a preciosidade que seria investigar o extraordinário “homem que empreende”. A atividade de exploração, através da observação, foi de grande valia para desvendar tabus e mitos acerca do dono de um negócio e também desmistificar o agente com “super-poderes” já questionados por Schumpeter no século XIX e, no século XX, por Peter Drucker. O ator social dos negócios desenvolve ações que não são percebidas por outrem, daí a capacidade mais aguçada que lhe permite empreender com melhores resultados e tirar proveitos das oportunidades escassas.

As ME e as EPP têm um papel importante na economia local e da microrregião da “costa do cacau”, Itabuna-Bahia-Brasil, sendo geradoras de emprego e renda, movimentação financeira relevante, pagamentos de impostos e tributos municipal, estadual e federal e, principalmente, como as maiores empregadoras da cidade.

A organização empreendedora conjuntamente com a “terra, “capital” e “trabalho” faz parte dos fatores de produção estabelecidos pelos postulados clássicos da economia. Os setores econômicos – agrícola, industrial, comércio e serviço – desempenham suas atividades através das organizações e são organismos socialmente constituídos intencionalmente com propósitos. As organizações têm como proposição a produção, troca, distribuição e consumo de bens e serviços analíticos e simbólicos (Ferreira, 2009). Já Leite (2002: 131) complementa

esse pensamento, ao afirmar que “A organização é um artifício social, um órgão da sociedade, e se justifica pela contribuição que presta ao mundo exterior”.

A organização ou a organização empreendedora, conduzida por um ator social, pode ser vista como fator de produção que coordenaria os outros -terra, capital e trabalho-, e o fenômeno do empreendedorismo seria a força motriz de uma economia.

O ator social, aqui com a nomenclatura de proprietário das ME e das EPP, é um indivíduo que gerencia organizações e tem papel fulcral na economia, seja nas práticas administrativas - custos, produtividade, competitividade, inovação etc - e, simultaneamente, tem que possuir a capacidade de prever mudanças na oferta/demanda e estar disposto a agir em situações de risco, de informações incompletas.

Os organismos nacionais – por exemplo, SEBRAE - e internacionais – por exemplo, OCDE - têm feito da temática empreendedora uma prioridade política explícita (OCDE, 2009). Programas, diretrizes e ações são ofertados no seio da sociedade. Entidades públicas e privadas debatem questões ligadas ao modelo de empreender. As instituições de ensino de todos os níveis, em princípio, estão a promover a cultura empreendedora nos seus cursos.

O empreendedorismo está sendo estudado em muitas áreas do conhecimento. O gestor, o economista, o educador, o cientista social, o artista, o técnico e os demais profissionais interessam-se pelos assuntos que envolvem o mundo dos negócios, nomeadamente o homem que empreende em estabelecimentos econômicos ou não.

Debater o empreendedorismo é uma experiência única para qualquer investigador porque existem várias percepções para um mesmo objeto de investigação. As especificidades, as singularidades produzem outros olhares, outras interpretações. O empreendedorismo multifacetado proporciona trabalhar com a interdisciplinaridade, transdisciplinaridade, multidisciplinaridade, pluridisciplinaridade.

As empresas também apresentam diversos obstáculos a serem ultrapassados. Muitas reflexões sobre problemas enfrentados pelos empresários no arranque ou na continuidade da atividade podem por eles ser obtidas. Problemática varia de negócio para negócio. As adversidades enfrentadas pelo homem que empreende estão por toda parte. As informalidades

entre pequenas e médias empresas são fatores prejudiciais nas relações comerciais. O fechamento ou encerramento das atividades é uma situação vivenciada no tecido empresarial constantemente e, para lançar um negócio, é necessário um esforço pessoal enorme, muitas vezes despercebido pelo empresário.

Os grandes entraves para a constituição de uma empresa, de forma geral e simplificada, são as questões financeiras, estratégicas e gerenciais. Com relação aos procedimentos financeiros, os empresários não lançam mão das consultorias, e as informações necessárias não são buscadas, pesquisadas. Questões como orçamento, endividamento, risco e incerteza, financiamento da empresa, financiamento do fluxo de caixa, tipos de empréstimos, subsídios públicos são negligenciados pelos indivíduos que querem ter um estabelecimento comercial. Nesse caso, o planejamento dos recursos financeiros requer profissionais qualificados os quais aplicarão diversas técnicas de viabilidade econômica que amenizem ou reduzam os riscos e incertezas inerentes a qualquer atividade empresarial. Os especialistas da área gerencial dizem que muitas pessoas iniciam uma atividade sem nenhum preparo, em especial, ligado ao funcionamento financeiro.

Os empresários não utilizam estratégias adequadas aos seus empreendimentos, estudos de mercado nem sequer são desenvolvidos, estratégia de *marketing* não é utilizada, o *mix* do produto é apresentado deficitariamente, as promoções acontecem pela informalidade, não questionam as necessidades e desejos dos clientes. Como iniciar e manter uma empresa diante dessa perspectiva fragilizada?

Empreender é utilizar os recursos escassos – tecnologia, capital e pessoas - de maneira produtiva que surta resultados- lucro –, é proporcionar retorno aos proprietários e atender às demandas dos clientes através da oferta de produtos – bens e serviços. Essas etapas devem ser seguidas pelos empresários das ME e das EPP.

Os estudos exploratórios demonstraram que uma parcela majoritária de pessoas que atua na carreira empresarial não utiliza as ferramentas gerenciais. Isso provoca o encerramento precoce das empresas ou um estabelecimento de dez anos em funcionamento termina, porquanto não soube lidar com a concorrência ou não desenvolveu estratégias de *marketing*, ou, ainda, não se adaptou às inovações em seu entorno.

Por fim, a não utilização das técnicas administrativas empreendedoras leva, em parte, os empresários a encerrarem suas atividades prematuramente. Os esforços empreendidos por parte do gestor no arranque da empresa ou no seu funcionamento não produzem bons resultados ou não chegam ao sucesso empresarial. As perguntas de partida vêm levantar essas reflexões, demandar questionamentos, configurar provocações, inquirir problematizações. Indagaram-se:

- ❖ Quais as principais características (comportamentais e técnicas) encontradas nos proprietários das ME (microempresas) e das EPP (empresas de pequeno porte)?
- ❖ Como os proprietários das ME (microempresas) e das EPP (empresas de pequeno porte) conduzem seus empreendimentos?
- ❖ Como as organizações (públicas e privadas), através de orientações e diretrizes, podem incentivar a criação e permanência das ME e das EPP no mercado empresarial?
- ❖ Como os proprietários das ME e das EPP enfrentam as questões de sucessão nos negócios?

A opção de trabalho com o tema “empreendedorismo” deveu-se a muitos aspectos; dentre eles, destacam-se:

- I. o referencial teórico, riquíssimo em publicações, em estudo de natureza diversa, é encontrado em periódicos, livros, revistas especializadas e muito mais;
- II. eventos de grandes envergaduras acontecem durante os quais se discute o fenômeno do empreendedorismo;
- III. o tema está inserido nas “estratégias de Lisboa” e no Livro Verde – Espírito Empresarial na Europa, publicado pela CCE - Comissão das Comunidades Europeias - que enfatizam as perspectivas e as possibilidades do empresário;
- IV. o entender e interpretar o mundo empresarial também foi um fator relevante;
- V. a dinâmica que envolve o homem que empreende, o homem de negócio apresentou-se como uma complexidade singular;
- VI. o processo empreendedor abordou discussões a favor e contrárias. Se, por um lado, já existe um corpo teórico sistematizado, defendido por alguns autores; por outro, fragilidades são encontradas;

- VII. O Brasil, segundo o GEM (2009: 15), em termos absolutos, possui cerca de 33 milhões de pessoas desempenhando alguma atividade empreendedora;
- VIII. 15% da população economicamente ativa do Brasil estão “empreendendo”.

Diante do exposto, o empreendedorismo ou o fenômeno empreendedor requer um estudo que ofereça aos beneficiários - proprietários das ME e das EPP -, alternativas, proposições para gerir melhor os estabelecimentos.

As justificativas da escolha do tema e objeto de estudo são relevantes. Uma investigação científica é muito exigente, porém o mais importante que realmente definiu o recorte temático foi responder as seguintes inquietações: Em que este estudo melhorará a sociedade? Que contributo proporcionará ao tecido empresarial? Qual a finalidade desta tese? Quais os benéficos para os proprietários de negócios? Como as agências de fomento contribuem para o fenômeno empreendedor com ações efetivas? Far-se-á, neste momento, uma nota justificatória.

Este estudo afigurou-se como uma investigação inovadora porque nunca foi analisado o fenômeno empreendedor nas dimensões: estratégicas, trajetória empresarial, determinante institucional e sucessão no espaço geográfico da cidade de Itabuna, porque tentará desemaranhar a complexidade envolvente do mundo dos negócios e apresentará novas possibilidades para quem está desejoso de iniciar um negócio ou nele manter-se.

Esta investigação oferecerá possíveis respostas ou soluções práticas dos problemas relacionados às questões empreendedoras e também fortalecerá as empresas na medida em que os proprietários das ME e das EPP, conscientes dos seus pontos fortes e pontos fracos, possam estabelecer negócios de sucesso (lucro e sobrevivência).

Eis o **contributo maior**: semear e promover uma cultura empreendedora nos empresários. Espera-se, futuramente, que a cidade estudada tenha um tecido empresarial forte. Os empreendedores, possuidores de uma visão estratégica, investidores altamente capacitados, serão exemplos a ser seguidos. Possa essa região ser comparada, proporcionalmente, aos distritos no norte da Itália, do Vale do Silício na Califórnia, EUA ou do próprio Brasil – região do triângulo paulista, região oeste do Estado de São Paulo,

conhecida como a Califórnia brasileira, uma performance empresarial, referências mundiais. Acredita-se!

A problemática, as formulações das questões de partida e as justificativas já foram demonstradas; agora, será definido o **objetivo geral** desta investigação:

Analisar a dinâmica de formação, sobrevivência e sucessão dos empreendimentos da cidade de Itabuna, no que diz respeito aos seus riscos, limites, desafios e estratégias enfrentados pelos proprietários das ME (microempresas) e das EPP (empresas de pequeno porte). Para operacionalizar esse objetivo definiram-se sete **objetivos específicos** elencados a seguir:

Objetivo específico 1: Analisar as circunstâncias, internas e externas, favoráveis e bloqueadoras (Weber) envolvidas no fenômeno do empreendedorismo na cidade de Itabuna.

Objetivo específico 2: Identificar as maneiras/formas que donos de estabelecimentos (ME e EPP) gerenciam suas empresas no que diz respeito aos riscos, limites, desafios e estratégias.

Objetivo específico 3: Avaliar o papel institucional das organizações públicas e privadas no fomento à criação de novas empresas e as orientações quanto a continuidade e longevidade dos negócios (medidas e diretrizes).

Objetivo específico 4: Averiguar ações engendradas pelos proprietários das ME (microempresas) e das EPP (empresas de pequeno porte) no tocante à promoção, crescimento da empresa.

Objetivo específico 5: Analisar as ações efetuadas pelos proprietários das ME e das EPP com relação à sobrevivência dos negócios.

Objetivo específico 6: Conhecer os procedimentos adotados pelos empresários das ME e das EPP no tocante à questão da sucessão empresarial.

Objetivo específico 7: Apontar perspectivas e tendências para o futuro do empreendedorismo em Itabuna, Litoral Sul da Bahia.

1.3 Pressupostos.

A partir dos conceitos fundamentais e periféricos encontrados no processo empreendedor, e, também, as provocações provenientes das questões de partida desta investigação, definiram-se seis suposições centrais, com o objetivo de confirmar ou não as reflexões efetuadas no desenvolvimento da pesquisa.

Pressuposto 1: As **fragilidades** encontradas nos procedimentos gerenciais das ME e das EPP são fatores prejudiciais para a sobrevivência da atividade empresarial.

Pressuposto 2: As **atividades econômicas** das ME e das EPP desempenham um papel relevante na sociedade ao promover a criação e manutenção de postos de trabalho, pagamentos de impostos, geração de riquezas e dinamização da economia.

Pressuposto 3: O **papel institucional** das **organizações públicas e privadas** é importante para o incentivo e fomento à criação de novas empresas e orientações para assegurar a longevidade nos negócios.

Pressuposto 4: As **atividades econômicas** desenvolvidas pelos proprietários das ME e das EPP são bastantes **desafiadoras e complexas**.

Pressuposto 5: Os empresários não discutem e não desenvolvem estratégias, nem ações na questão da **sucessão empresarial**. Em função disso, as **transmissões** futuras das suas empresas apresentam um quadro gerencial de **despreparo**, de **improvisação** e de **negligenciamento** – falta de planejamento - neste aspecto particular.

Pressuposto 6: O modelo utilizado pelos proprietários das ME e das EPP na administração das suas empresas é do tipo de **gestão imitativa** e não da **gestão inovadora-empreendedora** apregoado pelo modelo Schumpeteriano.

Os pressupostos 1, 4 e 6 relacionam com a dimensão estratégica desenvolvida pelos proprietários de empresas; já as afirmações 2 e 3 referem-se às dimensões do papel institucional dos organismos de fomento ao empreendedorismo; por fim, a suposição 5 está integrada com tema sucessão empresarial. Todas essas alegações, de certo modo, estão

imersas nos riscos, limites e desafios que os empresários vivenciam nas conduções de suas organizações.

1.4 Breve nota metodológica.

Os objetivos propostos nesta investigação seguiram etapas do procedimento metodológico e utilizaram-se das estratégias e das técnicas de pesquisa que foram fundamentais para o caminho percorrido.

Prioritariamente, evocaram-se as perguntas de partidas, depois justificaram-se os motivos para estudar o tema “empreendedorismo”. A obtenção do grau de doutor foi uma delas e, também, externamente, para que os benefícios gerados por esta investigação propiciassem melhorias nas práticas empreendedoras no tecido empresarial da cidade de Itabuna. Comentou-se, ainda, a problemática encontrada no tema em lide.

Os objetivos propostos e as hipóteses desencadearam uma perspectiva de raciocínio para explorar e descrever o fenômeno empreendedor.

A pesquisa de caráter quali-quantitativo recorreu às ferramentas de trabalho como: estudo exploratório informal, pesquisa bibliográfica. A revisão da literatura teve como finalidade construir um quadro teórico-conceitual.

Quanto ao trabalho de campo utilizaram-se os inquéritos por questionário com 175 proprietários de empresas; destes, 153 donos das ME e 22 donos das EPP investigadas. As entrevistas foram estruturas em um roteiro com treze donos de estabelecimentos econômicos, foco principal deste estudo, e nove representantes das entidades que fomentam o empreendedorismo, pessoal secundário; sendo seis responsáveis diretamente com o apoio ao ambiente empresarial, e três gerentes de instituições financeiras que, de algum modo, oferecem linhas de crédito aos empreendedores, têm contato com comerciantes.

Para além desses, foram também entrevistados, pertencentes ao público secundário, quatro profissionais da área contábil e um consultor da área econômica, que assessoram os empresários.

As observações apoiaram-se num roteiro pré-estabelecido. A pesquisa documental ateu-se às atas, aos relatórios e documentos das empresas e entidades estudadas. Os dados secundários foram obtidos nos organismos públicos e privados, em especial, as fontes governamentais como a JUCEB (Junta Comercial da Bahia), a SUDIC (Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial), a SEI (Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia), o SEFAZ (Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, Receita Federal do Brasil e o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

O tratamento e a análise dos dados procederam-se com a utilização da estatística descritiva para os dados quantitativos. Os procedimentos de tabulação recorreram ao uso de programas computacionais. A análise do conteúdo foi a estratégia aplicada para interpretação das informações qualitativas. Por fim, os resultados revelaram percepções, comportamento, contradições do mundo empresarial da cidade de Itabuna.

1.5 Resultados e limitações do estudo.

Um trabalho de pesquisa é composto de incertezas, desafios e possibilidades. Novos horizontes são encontrados, podendo ser duradouro ou não, uma sistematização ou um novo olhar sobre determinado objeto de investigação pode rapidamente ser refutado; nesse sentido, os resultados das investigações são efêmeros, passageiros.

Investigar um contexto necessita dos procedimentos metodológicos. Para além disso, o processo investigatório é longo, é solitário, é complexo, é conjunto, é divertido, é contraditório, é exigente, é prazeroso, é dolorido, é inspirador, é cansativo, é encantador, é estimulante, é desesperador, é palpitante, é instigante; é tudo.

A revisão de literatura é realmente muito trabalhosa. As informações, mesmo selecionadas antecipadamente, todo momento eram incluídas nos textos produzidos, porque a cada novo achado conduzia-se a novas interpretações e novas considerações. A decisão do corte do objeto foi um momento crucial para saber se já estava com um bom domínio do tema. Sabe-se que, em parte, é uma gota de água no oceano garimpar todos os trabalhos, com as “explosões” de artigos publicados no mundo sobre empreendedorismo. Esforçou-se muito até a exaustão.

O acesso aos inqueridos foi outro fator limitante. Os empresários, por envolverem-se nas tarefas administrativas, tempo corrido, não disponibilizaram tempo suficiente para explorar o mundo empresarial de forma tranquila. Mesmo assim, conseguiu-se em média de uma hora e meia de entrevistas, e com aprofundamento. Poderia ter um tempo mais alargado.

O ambiente, na maioria das entrevistas, foi nas próprias empresas, em muitas situações necessitaram-se de várias pausas para o término das gravações das declarações. Por um lado, provocou algum constrangimento; por outro, nesse momento, registraram-se muitas observações do “modelo” de gestão praticados pelos empresários; enriquecimento do estudo.

O acesso aos organismos de fomentos foi muito problemático, os responsáveis institucionais, na sua maioria, tinham alguma resistência para responderem os roteiros de entrevistas, percebeu-se um pouco de “desconfiança”. Desvendar o ambiente **representativo** do empresariado foi uma tarefa árdua e, às vezes, constrangedora e perturbadora. Tal fato, deveu-se a uma ideia preconcebida de que seria uma avaliação institucional. O principal objetivo era expor e investigar as práticas, as atividades, os contributos dessas entidades para o auxílio e o fomento do tecido empresarial itabunense.

Na verdade, descrever as ações das entidades, em princípio, foi um sentimento de “medo” por parte dos inquiridos. Percebeu-se que os representantes das entidades de fomento tinham algum “receio”. Ficou implícito que a pesquisa seria uma investigação para revelar as fragilidades, as disputas de poder, os erros de gestão. Com muitas conversas, cartas esclarecedoras da Universidade Estadual de Santa Cruz, Bahia, Brasil, um relacionamento amigável foi construído, verificou-se que era um trabalho de doutoramento. A confiança foi estabelecida, o “clima” ficou amistoso, e as declarações foram proveitosas. Exigiram-se um esforço muito grande e muita paciência para o alcance dos resultados desejados.

No início dos questionários, trabalho quantitativo, desenvolveram-se muitas questões, quase cem perguntas. Nos três primeiros pré-teses a duração ficou em torno de três horas, com uma pergunta aberta e todas as demais, fechadas. Exigiu-se um trabalho concentrado para identificar quais os questionamentos mais relevantes, mais importantes. Alguns especialistas foram convidados para auxiliar na situação apresentada. Essa vivência proporcionou

objetividade com os interesses a serem procurados, e as questões restringiram-se ao objetivo da tese, as essenciais, as prioritárias.

A tabulação apresentou um questionário acima da quantidade exigida no cálculo da amostra. O total era de 175 inquiridos, e no final da tabulação acrescentou-se, involuntariamente, um empresário a mais, chegando a 176 questionários respondidos. Contactou-se um especialista para averiguar a situação, e o mesmo informou que não invalida o trabalho de pesquisa, ou seja, o resultado alcançado tem valor representativo, pois está com todos os procedimentos rigorosos das ferramentas estatísticas.

Outro ponto limitante foi a busca dos dados das entidades governamentais, muito trabalho para conseguir o levantamento da quantidade de empresas, endereço, registros empresariais. Contataram-se algumas entidades, somente a SEFAZ permitiu o acesso às informações necessárias para localização dos empresários. Um pouco de burocracia verificou-se nesse momento. O inspetor Otacílio Bahiense de Brito Júnior foi muito solícito no atendimento das solicitações. Muito tempo foi utilizado entre a identificação do público-alvo até o momento das entrevistas. Esses acontecimentos também geraram confiança no pesquisador, no sentido de viver o mundo organizacional na sua complexidade.

A classificação do porte da empresa também gerou muita celeuma. Decidir quais empresas deveriam fazer parte do público-alvo foi muito cansativo. A categorização efetuada pela entidade SEFAZ resolveu esse dilema. Trabalhou-se com as ME e as EPP que fazem parte do banco de dados dessa entidade governamental, com a devida sistematização pelo fator de faturamento anual.

Os planos traçados para a metodologia foram sendo ajustados à medida que algum obstáculo foi aparecendo. O roteiro das entrevistas foi encaminhado com antecedência para o empresário ficar ciente das questões abordadas. Quando se percebia que havia um ambiente amigável, aprofundava-se a discussão, faziam-se anotações diversas; quando se percebia o contrário, usava-se o profissionalismo (limitava-se o tema trabalhado).

Por um lado, a maioria dos inqueridos ficou lisonjeada por fazer parte da pesquisa; por outro, reclamações foram ouvidas. Os empresários gostariam de ver suas demandas atendidas pelos poderes públicos e pelas entidades de fomento.

Uma queixa registra-se nesse momento. Uma parcela dos informantes afirmou que já respondeu alguns inquéritos e não tinha informações dos resultados obtidos. Poucos empresários viam benefício para o tecido empresarial de Itabuna das pesquisas realizadas.

1.6 Organização e estrutura da tese.

Esta pesquisa está estruturada em três partes. A primeira parte contempla os capítulos I, II, III e IV; a segunda parte expõe os capítulos V e VI. A terceira parte finaliza com as conclusões, capítulo VII, referências bibliográficas e anexos. O tema trabalhado, a problemática de investigação, a formulação das questões de partidas, a justificativa, os pressupostos, uma nota metodológica, os resultados e as limitações do estudo, a organização e a estrutura desta tese estão desenvolvidos na introdução.

Os capítulos II, III e IV propuseram-se a fazer uma revisão bibliográfica, com abrangência nacional e internacional. O contributo das principais ideias sociológicas, o mercantilismo, a revolução industrial foram “pano de fundo” para o entendimento atual do fenômeno do empreendedorismo. Evocaram-se os pensadores clássicos da sociologia, com os legados de Augusto Comte, Émile Durkheim e Max Weber. O capítulo II resgata os argumentos teóricos dos fundadores das ciências sociais, ao identificar temas, como: mercado pré-capitalistas, as mudanças vividas na revolução das técnicas de produção.

Durkheim deu um contributo importante para o entendimento do social, quando conceituou o fato social; Weber alargou a teoria sociológica ao identificar os tipos de ação social; e, por fim, Comte revelou que o objeto das ciências da vida é a própria humanidade, em particular, nesta tese, o empreendedor. O interesse nesses aspectos introdutórios foi perceber que o ambiente empresarial está imerso num ambiente maior: a sociedade. O empreendedorismo é uma construção social.

O capítulo III, referencial teórico, enfatiza a sociedade empreendedora de Peter Drucker, depois resgata o protagonista empreendedor na teoria econômica. Os grandes pensadores são trazidos para o debate quando conceituam, quando promovem, quando estudam o espírito empresarial, desde os tempos de Jean-Baptiste Say até Michael Porter. A escola comportamental, na figura ilustre de McClelland, também fez parte das discussões. O conceito de empreendedor discutiu-se na vertente econômica e na vertente psicológica.

O capítulo IV apresentou um tributo à Peter Drucker. Drucker colocou em evidência a ciência da gestão. O autor anteriormente citado produziu diversos trabalhos, muitos legados ao mundo dos negócios, com foco nas estratégias empresariais e nas inovações.

Nessa etapa, Michel Porter contribuiu em dois momentos: as forças fundamentais da concorrência e as estratégias competitivas genéricas, aspectos muito apreciados nas organizações atualmente. Porter valoriza as vantagens competitivas nos seus trabalhos, ao incentivar as empresas a tirarem proveitos dos seus potenciais, seus pontos forte. A importância do plano de negócio para as micro e as pequenas empresas também foi descrito.

Esse capítulo, ainda, abriu espaço para esclarecimentos da importância das áreas funcionais da gestão, nomeadamente, área administrativa, área de *marketing*, área financeira, área de material e a área da produção. Todos esses aspectos são necessários para um bom gerenciamento de qualquer tipo de organização. Por fim, a sucessão de empresas foi debatida, desde o âmbito internacional até o local.

A segunda parte e a terceira parte do trabalho, capítulos V, VI VII, além da referência bibliográfica, relata o processo metodológico, resultados e as considerações finais. A metodologia de investigação e o modelo de análise foram o ponto de partida que abriu caminho até a realidade empírica, a vivência dos empresários. Os conceitos, os objetivos, os pressupostos, depois de identificados, foram relacionados nas categorias analisadas. Articularam-se o teórico e o prático para produção de novas reflexões e novos debates.

A pesquisa configurou-se como *survey* exploratória e descritiva de caráter qualitativo, e do ponto de vista da sua natureza, caracterizou-se como básica. As estratégias e técnicas metodológicas guiaram todo o percurso desenvolvido, desde questionários, observações, roteiro de entrevistas etc. Os empresários das micro e pequenas empresas de Itabuna foram os sujeitos principais entrevistados e inquiridos. Além do mais, o capítulo V apresentou os critérios de escolha e seleção dos inquiridos, explicitando os procedimentos e os instrumentos de coleta de dados e os tratamentos recebidos.

O capítulo VI, resultados e discussões, relevou o mundo complexo e conflituoso vivido pelos sujeitos investigados. As estratégias utilizadas pelos empreendedores estão integradas com um modelo de gestão imbuído pela experiência vivencial; as trajetórias

empreendedoras têm muitos pontos similares entre os entrevistados e, também, muitas contradições, cada pessoa imprime seus “valores/comportamentos” na condução das empresas.

As instituições de fomento ao empreendedorismo ainda são incipientes, suas ações são tímidas ou limitadas, não existe integração entre as entidades que representam os empresários, ou seja, as entidades efetuam ações isoladas. Poucos indivíduos fazem parte das associações representativas da classe empresarial.

A sucessão empresarial é um tema não pensado pelos proprietários de estabelecimentos comerciais na cidade estudada. Algumas ações precisam ser urgentemente desenvolvidas para sensibilizar o empresariado no momento da transmissão da empresa do sucedido para o sucessor. O planejamento é um bom instrumento para preparar a empresa para o futuro proprietário.

O capítulo VII finaliza com as considerações finais. Retomam-se as perguntas de partidas, os objetivos, os pressupostos. Nesse momento, identificaram-se os achados; as confrontações foram inevitáveis. Os resultados alcançados refletiram os pontos trabalhados e investigados no trabalho de campo comparados com as teorias estruturadas. Os empresários vivem num ambiente altamente competitivo, veloz. Finalmente, apontaram-se algumas pistas para futuras investigações e para novos questionamentos.

Para uma melhor visualização dos assuntos trabalhados, discutidos e analisados, no final de cada capítulo, foi desenvolvido um resumo expandido com as principais ideias dos temas estudados, com o propósito de simplificar a leitura da tese.

CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.

2.1 História das ideias sociológicas: um esboço.

Pensar sociologia é antes de tudo fazer uma digressão pelos precursores do pensamento sociológico. Sua evolução faz parte da própria evolução da humanidade. A genealogia é necessária para compreensão da sociedade contemporânea. Edificar o social passa inevitavelmente pelo seu princípio e pelos contributos dos principais pensadores sociais. A arena de debates em torno da vida social requer o resgate dos legados dos primeiros teóricos que, de alguma maneira, desenvolveram raízes para o atual estágio em que se encontra a Sociologia. Proceder uma releitura das obras clássicas permite (des) considerar o ontem, (des) contextualizar o presente e, sublinhado por Giddens (2008), (re) pensar futuros possíveis.

Os clássicos devem ser consultados para garantir legitimidade dos trabalhos da sociologia hodierna. Discutir, complementar, debater, contradizer fazem parte do alargamento do processo de construção das ciências, em particular, das ciências sociais. Ferreira e et al. (1995) sublinham que ainda hoje os teóricos clássicos da sociologia dominam largamente os argumentos das teorias trabalhadas ou desenvolvidas, e “os clássicos (...) não têm valor meramente histórico, antes assumindo como fontes importantes de tópicos, de abordagens e de metodologias que permanecem válidos ao longo dos séculos e são constantemente retomados.” (*Ibid.*, 1995: xiv). Na atualidade, pleno século XXI, os pensadores clássicos são exemplos a serem seguidos pelas gerações vindouras (Neto e Neto, 1976).

Os legados antigos e medievais constituíram-se de diversos fatos memoráveis que sequenciaram etapas da sociedade, em particular, a civilização europeia. Contributos variadíssimos nos aspectos religiosos, culturais, sociais, políticos e econômicos redesenharam novas engrenagens da vida social. Reinos, impérios, guerras, conflitos de todas as ordens eram cenários que existiam na sociedade, e na época medieval ficaram evidenciados a hierarquia eclesiástica e o poder da nobreza nas questões, principalmente, econômica e política.

O Renascimento foi um acontecimento importante de grande complexidade nas esferas culturais – pintura, escultura, arquitetura, música – econômicas, políticas e sociais, movimento iniciado na região italiana de Toscana, nas cidades de Florença e Siena. Na economia foi evidenciado um desenvolvimento sem precedentes, como ratificam os autores Ferreira e et al.:

A situação da Itália, como encruzilhada das mais movimentadas rotas comerciais do tempo, não só tornava ricas as cidades-estado mais destacadas como propiciava um desenvolvimento sem precedentes de manufacturas, bancos e empreendimentos comerciais. (Ferreira e et al., 1995: 21).

O renascimento rapidamente espalhou-se pela Europa, em Itália com muita expressividade, também com grande importância na Inglaterra, na Alemanha e nos Países Baixos; em Portugal, Espanha e nas suas colônias americanas, com menos intensidade. Foi um período identificado aproximadamente entre fins do século XIII e meados do século XVII. Caracterizou-se pelo final da Idade Média e início da Idade Moderna, época transitória do feudalismo para o capitalismo, e grandes transformações ocorreram em todos os campos sociais.

O campo econômico foi dinamizado pela fundação de grandes casas bancárias, pela noção de livre concorrência e forte ênfase no comércio. Os valores imbricados na sociedade estavam moldados pelo *modus operandi* de um capitalismo incipiente. Racionalismo, especulação financeira e utilitarismo eram aspectos vigentes do período. (Ferreira e et al., 1995: 5-19).

2.2 O Mercantilismo e suas práticas econômicas.

O Mercantilismo afirmou-se na Europa colonial dos séculos XVI e XVII. Essa doutrina econômica tinha como objetivo fortalecer o poder dos reis (Estado) e enriquecer a burguesia através da acumulação interna de metais preciosos. O mercantilismo é marcado por um procedimento expansionista dos mercados consumidores e produtores de matéria-prima, pela revolução comercial, pela centralização do comércio como atividade econômica e pelo protecionismo e intervencionismo estatal na economia. As características mais importantes dessa prática comercial foram: enriquecimento - lucro a qualquer custo, exportar mais e importar menos, armazenamento de ouro e prata (Echaudemaison, 2001: 254-255).

O estado teve um papel relevante nesse período da história: interferiu na economia dos seus países, estabeleceu o protecionismo alfandegário com a cobrança de impostos altos sobre produtos importados, incentivou o fabrico interno de mercadorias e criou facilidades de exportações. Algumas atividades comerciais eram exclusivas do Estado ou dos representantes mais próximos, ou seja, seus súditos (Roll, 1972: 45-49).

As práticas mercantilistas incentivaram o crescimento do comércio, a demanda por mercadorias estimulava a produção doméstica e, também, criaram-se oficinas para ampliar a quantidade de manufaturas produzidas. Entre o fabricante e o consumidor surgiu a figura do empresário burguês. A produção era feita na própria casa do artesão. As ferramentas, matéria-prima, o salário eram entregues pelos empresários, e estes eram responsáveis em vender o produto manufaturado onde houvesse demanda, e, com a continuidade da atividade, a produção foi transferida para oficinas. Outros procedimentos foram sendo implementados, o trabalhador começa a ser controlado, a divisão do trabalho melhora a produtividade e ocorrem avanços técnicos no modo de produzir, devido aos adventos auxiliados pelas novas ferramentas de trabalho. Todos esses aspectos dos séculos XVI, XVII e XVIII antecederam o aparecimento da indústria mecanizada (LaHaye, 2001: 606-607).

A doutrina mercantilista foi uma época marcada por alterações nas diversas esferas da sociedade: políticas, comportamentais, religiosas, geográficas, intelectuais e econômicas. As transformações mais acentuadas no campo religioso foram a exaltação do individualismo; as de comportamento foram pela melhoria do bem-estar; as políticas pelo surgimento do Estado Moderno; as geográficas pelas descobertas marítimas; as econômicas foram alteradas pelas trocas do mercado doméstico para o mercado mundial. O ouro e a prata foram referências na criação da moeda.

O mercantilismo pode ser considerado como um período que possibilitou a passagem de uma economia local para uma economia nacional; as feiras e as comercializações locais ampliaram-se para o exterior e o Estado ficou muito mais forte e poderoso com a acumulação de capitais oriundos das taxas e impostos do período mercantil, afirmou Birou (1982: 253)

No plano intelectual, as ideias democráticas liberais foram a tônica desse processo, e os fisiocratas e os liberais desenvolveram os procedimentos necessários para o surgimento da

economia política. No plano tecnológico, a máquina a vapor e a eletricidade redefiniram as novas formas de produção industrial. No plano social, as cidades cresceram desordenadamente, devido a migração do campo para as cidades de uma massa de camponeses atraída pelo trabalho nas fábricas.

Diante dessas situações acima-citadas, a teia social foi alterada, surgindo, assim, uma nova classe social chamada proletariado. Por outro lado, consequências desastrosas para os trabalhadores são presenciadas, como: condições de higiene precária, trabalhos nos ambientes das fábricas insalubres, exploração da mão de obra, exposição de carga horária acima de dezesseis horas diárias, condições de vida desumanas (Braverman, 1987).

Os encantamentos do capitalismo são revelados pela sua opulência de produção e acesso a bens de consumo, em grande escala. Tudo se revelou para o começo da sociedade industrial ou sociedade de massas em oposição à sociedade tradicional. O campo fértil para as questões sociais entra em cena, novas ideologias são identificadas e interpretar a vida em sociedade foi um grande desafio.

As alterações ocorridas nos aspectos da vida social, da organização política e na estrutura econômica permitiram o surgimento de perturbações que desencadearam ideologias como: o anarquismo, o socialismo e o sindicalismo (Neto e Neto, 1976).

2.3 O legado da Revolução Industrial para a sociedade contemporânea.

A Revolução Industrial inicia-se no século XVIII e a Inglaterra foi o país mais representativo nesse processo. Esse tempo decorrido da história permitiu a transição do capitalismo comercial para o industrial. Também a Independência dos Estados Unidos da América e a Revolução Francesa sob a influência dos ideais iluministas contribuíram para a transição da Idade Moderna para a Contemporânea.

Resumidamente, pode-se verificar que essa Revolução dinamizou três aspectos da sociedade. No lado econômico, destacaram-se: quantidade de capital acumulado durante o mercantilismo, vasto mercado consumidor e fornecedor de matérias-primas, mudança na organização fundiária através da aprovação dos cercamentos (*enclosures*) responsável pelo êxodo rural e, por fim, mão de obra abundante e barata proveniente do campo. No lado

político, destaca-se a existência do Estado Liberal na Inglaterra e, no lado social, as fábricas apresentavam condições de trabalho precário, salários muito baixos, 18 horas de trabalhos diários, incluindo crianças e mulheres, inexistência de direito trabalhista. Agravamentos dos problemas socioeconômicos eram uma constante, desemprego, fome e, também, prostituição e alcoolismo faziam parte das condições de vida dos trabalhadores (Braverman, 1987).

Diante do exposto, os aspectos identificados, nesse recorte da história da humanidade, revelaram terreno fértil para o surgimento da sociologia. Os precursores clássicos das ciências sociais estavam diante de questões nunca antes debatidas ou investigadas. Muitas alterações nas teias sociais foram acontecimentos abruptos e, de certo modo, não planejados. O renascimento, a substituição da influência religiosa do pensamento social, a formação do Estado moderno, as grandes descobertas além-mar, o mercantilismo e a revolução industrial alteraram sobremaneira “o modo de vida que os seres humanos levavam há milhares de anos” Giddens (2008: 6).

No texto de Valade, capítulo 8 – Transformação Social – *in* livro Tratado de Sociologia, o autor contribui com essa análise ao assegurar que o pensamento da existência coletiva permitiu novo olhar nos aspectos da vida social. Para justificar esse posicionamento, é asseverado no seu argumento que:

“A «revolução industrial» (...) foi acompanhada de transformações sociais, culturais e políticas que constituem o pano de fundo de qualquer análise sociológica: o aparecimento do proletariado, a ascensão da burguesia industrial, a promoção dos quadros, o surgimento de novas formas de riqueza, a generalização da instituição pública, o estabelecimento de instituições políticas mais abertas e à participação popular, etc.” (Valade, 1995: 331).

Os primeiros passos da sociologia surgiram como tentativas para interpretar ou compreender as mudanças radicais que ocorreram nas sociedades humanas durante os últimos dois ou três séculos. Transformações de grande escala na teia social, como também as características mais pessoais e íntimas da vida do indivíduo foram emersas, argumenta Giddens (2008: 19).

Descobrir a causa ou possíveis causas das novas relações surgidas no seio social também faz parte da perspectiva sociológica. Foi dado um impulso extraordinário, para que o modo de investigação e interpretação da realidade da sociedade tornasse possível. Temas

diversos dos aspectos da sociedade humana ganham destaque e vêm a fazer parte do elenco de questões a que a sociologia dá atenção, inclusive a perspectiva “empreendedora” nos dias atuais.

Além disso, as ciências sociais têm pela frente o árduo trabalho de responder as demandas da sociedade cada vez mais complexa e plural. Os proto-sociólogos procuraram responder o que é a natureza humana, como é estruturado o mundo social, a questão do poder, a formação do coletivo e demais assuntos do mundo social. A sociologia contemporânea estuda a vida social humana, grupos e sociedade.

O olhar sociológico continuará à espreita de novos objetos. [...] A Sociologia era, e continua a ser, um debate entre concepções que procuram dar respostas às questões cruciais de cada época. (Quintaneiro, Barbosa e Oliveira, 2002: 22).

Então nada melhor que verificar os expoentes das ciências sociais e os legados dos principais fundadores para o entendimento da sociologia atual e suas especialidades. E quiçá, contribuir de maneira notável para a *Sociology Of Entrepreneurship*.

2.4 Os principais expoentes das ciências sociais: Augusto Comte.

Os acontecimentos econômicos, políticos e sociais dos finais do século XVIII até primeira metade do século XIX alteraram muito a sociedade europeia. Muitos pensadores clássicos analisaram sob diversas óticas o contexto do mundo, em particular, o tecido social da Europa. Afloraram-se diversos temas ligados à vida em sociedade. O ser humano sempre a buscar explicações, compreensões e respostas aos problemas inseridos nas perspectivas vivenciais. Independentemente da época, os panoramas sociais alteram-se constantemente.

Todas as abordagens que compõem o espaço em que vivem os homens são como uma obra inacabada ou uma obra sempre em andamento. A vida social é composta de momentos históricos, evoluções e ciclos. Desencadearam reflexões para o estudo da sociedade.

Diante do exposto, o estudo sistemático da sociologia vai ganhar corpo teórico e objeto de investigação com os memoráveis estudiosos da sociedade através dos contributos de Augusto Comte, Émile Durkheim e Max Weber, dentre outros. Os trabalhos desses três eruditos teriam enorme repercussão e suas influências seriam percebidas nos contextos: social, político, econômico e, atualmente, ambiental-ecológico.

O epítome do pensamento de Augusto Comte pode ser exposto em 4 situações: vida e obra; a lei dos três estados; a classificação das ciências e a humanidade. A sua vida apresentou atribulações de várias ordens, desde problemas financeiros, colapso nervoso, melancolia profunda, atentado de suicídio, desentendimento com Saint-Simon, morte da esposa Clotilde de Vaux por quem tinha amor platônico, dentre outros, que refletiram nas suas ideias e análises.

O trabalho de Comte é exemplar ao descrever e interpretar o momento histórico vivido pela sociedade europeia no princípio do século XIX. Outro grande momento das suas reflexões foi quando advogou pelo desaparecimento da sociedade militar e teológica e o surgimento da sociedade científica e industrial. Os sacerdotes e os teólogos serão substituídos pelos industriais. A base intelectual e moral da ordem social será, segundo Comte, nas palavras de Aron (1990: 72), constituída pelos cientistas na figura dos homens da ciência, “empreendedores”, diretores de fábricas, banqueiros. A sistematização do pensamento científico coletivo será a tônica, e a guerra do homem contra o homem sucumbirá e dará lugar à guerra do homem contra a natureza ou na exploração racional dos recursos.

Nesse sentido, Comte tinha como função resolver a crise do mundo moderno, isto é, fornecer um sistema de ideias que presidirá a reorganização social. O pensamento científico comandaria, na chamada sociedade científica, a inteligência do homem moderno.

O sociólogo Comte deixou ser influenciado nas inspirações idealistas ao asseverar que as ideias conduzem e transformam o mundo, que a evolução comanda o desenrolar no curso da história e o universo é explicado pela lei dos três estados: o teológico, o metafísico e o positivista.

Na primeira fase, o estado teológico ou fictício, o espírito humano dá explicação dos fenômenos aos seres sobrenaturais. O pensamento é baseado em especulações e pode ser fonte de futuras teorias; subdivide-se: a) feiticismo, em que confere vida, ação e poder sobrenaturais a seres inanimados e a animais; b) politeísmo, quando atribui a diversas potências sobrenaturais ou deuses certos traços da natureza humana (motivações, vícios e virtudes etc); c) monoteísmo, quando se desenvolve a crença num deus único. É a infância da humanidade

que foi estabelecida até a Idade Média, uma estabilidade é reconhecida por Comte e o sistema feudal e militar é preponderante.

A segunda fase é caracterizada pelo estado metafísico ou abstrato em que os agentes sobrenaturais da sociedade teológica dão o lugar a forças abstratas como a Natureza. Essa sociedade encontra-se no estágio adolescente, transitório e desordenado que corresponde ao estado militar.

Por fim, o “estado” tão venerado pelo autor positivista, o estado científico ou positivo, fase da maturidade do espírito. O homem limita-se a examinar os fatos e a estabelecer conexões de regularidade, entre eles, dito de outra forma, o homem tenta perceber as relações entre as coisas e os acontecimentos, através da observação científica e do encadeamento lógico de pensamentos, a formular leis. (Neto e Neto, 1976: 11-13), (Lakatos, 1990: 42-43), (Ferreira e et. al., 1995: 73-75), (Comte, 1995: 137-166), (Lallement, 2003: 76-77). Para ratificar e complementar essa reflexão sobre a lei dos três estados, nada melhor que recorrer à interpretação e análise de Aron, no livro *Etapas Do Pensamento Sociológico*, quando salienta:

“...o ser humano teria passado por três fases sucessivas. Na primeira, o espírito humano explica os fenómenos atribuindo-os a seres, ou forças, comparáveis ao próprio homem. Na segunda, evoca entidades abstractas, como a natureza. Na terceira, o homem se limita a observar os fenómenos e a fixar relações regulares que podem existir entre eles, seja num momento dado, seja no curso do tempo; renuncia a descobrir as causas dos factos e se contenta em estabelecer as leis que os governam.” (Aron, 1990: 73).

Um outro aspecto que completa a ideia clara da lei dos três estados é o entendimento da classificação das ciências. Para o sociólogo Comte as ciências sucederam-se, também, no decurso da história, tais qual a lei dos três estados. Essa evolução aconteceu de modo lento e penoso.

A explicação científica do mundo inicia-se pela criação das ciências mais gerais e menos complexas, até chegar às mais complexas e menos gerais. Fez a célebre classificação: matemática, astronomia, física, química, biologia e sociologia. Da matemática à sociologia é percebido o aumento da complexidade dos fenómenos estudados ao passo que decresce a capacidade de generalizar. Assim, a matemática é a mais rigorosa de todas; logo, é a mais simples. Por outro lado, “as sociologias” são mais complexas e menos gerais, portanto as menos positivas ou rigorosas (Neto e Neto, 1976: 10-11).

O “empreendedorismo” faz parte das especificidades das ciências sociais, portanto é bastante complicado fazer generalizações. O fenômeno empreendedor é muito complexo, chega-se a conclusão que os resultados alcançados nas pesquisas são menos rigorosos.

O reformador social, Comte, assegurou o espírito científico na compreensão do mundo ao assegurar que:

“Agora que o espírito humano fundou a física celeste, a física terrestre, quer mecânica, quer química, e a física orgânica, quer vegetal, quer animal, resta-lhe terminar o sistema das ciências de observação fundando a *física social*. Tal é hoje, sob vários aspectos capitais, a maior e mais instantânea necessidade da nossa inteligência.” (Comte, 1995: 149).

Neto e Neto vem corroborar com essa reflexão ao deixar claro que:

“Criada a última das ciências [a sociologia], a humanidade estava petrechada para superar as antigas explicações, teológicas e metafísicas do mundo, em favor de uma explicação científica da totalidade do real. (...) não cabia mais religião nem filosofia, mas (...) a ciência *positiva*.” (Neto e Neto, 1976: 10).

O coroamento do edifício relativo à ciência está sedimentado ao criar a sociologia. O espírito da cientificidade estava a ser levado para o campo mais complexo dos objetos de estudo – o humano, o social, a explicação válida do real. Pela importância dada ao fato da vida social, Comte revelava que o objeto próprio da sociologia é a humanidade, o ser humano em todas as suas dimensões e não apenas no aspecto biológico. Completou, ainda, é um homem que tem história. O trecho abaixo, retirado das reflexões de Aron, dá o caráter científico e, ao mesmo tempo, consolida a ciência do social quando o:

“*Cours de philosophie positive* é criada a nova ciência, a sociologia, (...) tem por objecto a história da espécie humana (...) [e] possa determinar o que é, o que será e o que deve ser. A sociologia sintética de Augusto Comte sugere, aliás, tal, competência: ciência do todo histórico, ela determina não só o que foi e o que é, mas também o que será, no sentido da necessidade do determinismo. (...) realização da ordem humana e social.” (Aron, 1990: 75-76).

As duas categorias centrais da sociologia comteana são: estática e dinâmica. A primeira estuda as condições gerais de toda a vida social; exame da ordem das sociedades em determinado momento histórico. Dito de outra maneira, o estudo das forças que mantêm unida a sociedade. Comparável à anatomia, investiga como se organizam os diferentes elementos do corpo social e analisa a estrutura de toda a sociedade humana. A sociedade deve ser estudada em seu conjunto, num determinado tempo, e é pelo estudo estático que torna possível

identificar a característica total da sociedade. Comte orienta que, para estudar um fenômeno qualquer, tem que situá-lo no conjunto da sociedade, num dado momento. Nas palavras de Comte, identificado por Aron (1990: 95). “É preciso (...) mediante uma abstracção provisória, estudar primeiramente a ordem humana como se fosse imóvel.”

Por outro lado, a sociologia dinâmica apregoada por Comte investiga as condições da evolução da sociedade nas ordens: intelectual, prática e afetiva. Pesquisa também a transformação das sociedades no tempo, averigua as causas das mudanças sociais, em síntese, é apenas a descrição das etapas sucessivas percorridas pelas sociedades humanas. A estática social estabelece a ordem indispensável da totalidade social e a dinâmica social estabelece o progresso ao “percorrer as etapas, sucessivas ou necessárias, do devenir do espírito humano e das sociedades humanas”, assevera Aron (1990: 95), essas duas características convivem de maneira complementar.

O objetivo de Comte é a reorganização da sociedade e só será alcançado através da reforma intelectual, refazer a vida social por meio de ação direta e prática. A inteligência deveria adquirir novos hábitos, de acordo com o estado de desenvolvimento humano com a nova religião do mundo: o positivismo. A força impulsionadora da Igreja positiva era o amor, ordem e progresso. “A função da sociologia criada [por esse pensador] é compreender o devenir necessário, isto é, indispensável e inevitável, da história, de modo a ajudar a realização da ordem fundamental. (*Ibid.*, 1990: 73).

A ciência rainha chamada de sociologia passa a ter uma abordagem científica para compreender a vida social do homem. A sociologia do empreendedorismo, ramificação da sociologia, tem como foco entender o homem de negócios. Outros “artistas” da vida coletiva vão incumbir-se de alargar o pensamento social como Durkheim e Weber.

2.5 Os principais expoentes das ciências sociais: Émile Durkheim.

A obra sociológica de Durkheim é marcada pelas ideias filosóficas. A sociologia é configurada nas suas reflexões como a ciência das instituições, da sua gênese e do seu funcionamento e considera o verdadeiro objeto de estudo com autonomia científica: *os fatos sociais*. (Quintaneiro, Barbosa e Oliveira, 2002: 68). Assim, o pensamento durkheimiano conceituou os fatos sociais como:

“toda maneira de agir fixa ou não, susceptível de exercer sobre o indivíduo uma coerção exterior; ou então, ainda, que é geral na extensão de uma sociedade, apresentando uma existência própria, independente das manifestações individuais que se possa ter.” (Durkheim, 1974: 11).

Pode-se considerar que o fato social “é algo dotado de vida própria, externo aos membros da sociedade e que exerce sobre seus corações e mentes que os leva a agir, a pensar e a sentir de determinadas maneiras” esclarece Quintaneiro, Barbosa e Oliveira (2002: 69). O “pensamento [do “pai fundador” da sociologia] é multifacetado, dirigido para vários objectos mas que, ao mesmo tempo, revela uma profunda coerência” (Ferreira e et al., 1995: 81). Esse notável sociólogo atuou em vertentes como a consciência coletiva, representações coletivas, solidariedade mecânica e orgânica, o estado e a educação, sendo o tema mais instigante da carreira desse pensador a problemática “da integração do indivíduo à sociedade que ganha então definitivamente o lugar principal na ordem de suas preocupações”. (Lallement, 2003: 197).

O trabalho durkheimiano é muito vasto, e suas publicações elencam uma variedade de temas inseridos no seio social. Seu contributo relevante foi a consolidação da Sociologia como ciência empírica e para sua instauração no meio acadêmico. A sociedade, na perspectiva de Durkheim, passa a ser o eixo principal das análises sociológicas ao sublinhar que:

“a sociedade não é o resultado de um somatório dos indivíduos vivos que a compõe ou de uma mera justaposição de suas consciências. As ações e sentimentos particulares, ao serem associados, combinados e fundidos, fazem nascer algo novo e exterior àquelas consciências e às suas manifestações. (...) A sociedade, então, mais do que uma soma, é uma síntese (...) a vida está no todo e não nas partes.” (Quintaneiro, Barbosa e Oliveira, 2002: 69).

Outro ponto que centraliza a obra de Durkheim e que ocupa o cerne de toda sua sociologia, refere-se à análise de que “o indivíduo nasce da sociedade, e não que a sociedade nasce dos indivíduos,” salienta Aron (1990: 301), ou seja, há no autor uma valorização do todo sobre a parte e que, no fundo, significa a primazia da sociedade sobre o indivíduo.

É legado de Durkheim a “fundação” de uma nova ciência do reino social, ou seja, na sua perspectiva, a ciência dos fatos sociais. Os seus estudos delinearam a criação de um método e a constituição de um corpo teórico específico para a sociologia. Durkheim teve um esforço científico amplo ao dar independência e autonomia às ciências sociais, nomeadamente a sociologia que saiu da tutela da filosofia. Concebeu essa ciência incipiente como um projeto

inacabado, procedendo por aproximações sucessivas. A construção dos pressupostos teóricos de Durkheim foi profundamente afetada pelo trabalho de Augusto Comte, entretanto alguns posicionamentos durkheimianos foram concebidos de modo complementar, em grande parte, e, às vezes, divergentes do formato comteano. As principais convergências entre esses autores submetem-se aos seguintes encadeamentos:

“ (...) a *Ciência* deve obedecer a um conjunto de princípios que lhe conferem essa qualidade e que são os que a filosofia positiva definiu: (...) a ciência só se interessa pelas causas eficientes; a descoberta de leis (princípio comum a todas as ciências); a erradicação dos juízos de valor do processo de conhecimento; o empirismo ou a validação do conhecimento pela observação sistemática dos dados sensíveis. (Ferreira e et al., 1995: 82).

A tese de Durkheim, publicada em 1893, trata da questão da divisão social do trabalho e o “tema central está nas relações entre indivíduos e a coletividade.” (Aron, 1990: 297). O trabalho, enquanto função social na sociedade, foi analisado pelo sociólogo e procurou mostrar como tal divisão é fundamental fonte de coesão ou solidariedade social. A divisão social do trabalho, segundo seus estudos, “gera uma integração do corpo social, permite atender às necessidades de ordem e harmonia.” (Lallement, 2003: 208). Durkheim apresentou os dois tipos de solidariedade nesta obra sendo classificadas em mecânica e orgânica.

A solidariedade mecânica é caracterizada por uma solidariedade por semelhanças. Os indivíduos, nessa perspectiva, diferem-se pouco uns dos outros. Esse tipo de solidariedade, segundo Durkheim, prevaleceu nas comunidades arcaicas ou sem escrita. A igualdade dos grupos é uma necessidade para sua sobrevivência, e a coesão social é baseada na consciência coletiva. Nas sociedades ditas “primitivas”, a consciência coletiva sujeitava a individual. Membros de uma mesma coletividade são similares porque possuem sentidos, valores parecidos, e os objetos sagrados têm o mesmo significado ou reconhecimento do grupo. Existe uma coerência na comunidade porque os seus participantes ainda não se diferenciaram (Lakatos, 1990: 45-47; Lallement, 2003: 207-211).

A essa reflexão Aron destaca que “...cada indivíduo é o que são os outros; na consciência de cada um predominam, em número e intensidade, os sentimentos comuns a todos, os sentimentos colectivos.” (Aron, 1990: 298).

A formação das cidades, o acréscimo da natalidade e, como consequência, a aglomeração de pessoas em determinado espaço físico alteraram sobremaneira os aspectos vivenciais da sociedade. O aumento da complexidade no seio da comunidade fazem desaparecer ou reduzir drasticamente a solidariedade mecânica. Para além disso, o uso intensivo dos meios de comunicação pelos membros dessa sociedade contribuiu para o desenvolvimento da densidade material, conceituado por Durkheim. Diante desse panorama surgiu, então, a solidariedade orgânica que tem como princípio norteador a cooperação. (Quintaneiro, Barbosa e Oliveira, 2002: 80-81).

As sociedades desenvolvidas têm uma divisão do trabalho mais acentuada e, com isso, tornam-se mais diversificadas e complexas. A solidariedade orgânica, oposta da solidariedade mecânica, é compreendida como: “... aquela em que o consenso, isto é, a unidade coerente da coletividade, resulta de uma diferenciação, ou se exprime por seu intermédio. Os indivíduos não se assemelham, são diferentes”, esclarece Aron (1990: 297-298).

Segundo Durkheim essa complexidade não causa desintegração, mas sim, uma solidariedade baseada na interdependência. Os indivíduos dependem um dos outros, tornando-os interdependentes, o que gera a solidariedade orgânica. A interdependência verificada nessa situação tende a garantir a união social, uma vez que as pessoas não produzem ou possuem tudo o de que necessitam; procuram dessa forma, interagir entre si. Assim, “...Institui-se então um processo de individualização dos membros dessa sociedade que passam a ser solidários por terem uma esfera própria de ação (Quintaneiro, Barbosa e Oliveira, 2002: 80-81). A autora Lakatos corrobora com esse entendimento ao sublinhar que:

“A divisão do trabalho gera um novo tipo de solidariedade, baseado na complementação de partes diversificadas. O encontro de interesses complementares cria um laço social novo, ou seja, um outro tipo de princípios de solidariedade, como moral própria, e que dá origem a uma nova organização social. (Lakatos, 1990: 46)

Émile Durkheim pode ser considerado o fundador da Sociologia como ciência independente das demais Ciências Sociais. Evidenciou que sociedade é certamente uma condição necessária ao desenvolvimento da humanidade. Como contributo, preconizou o estudo dos fatos sociais como coisa, abordou com rigor científico a pesquisa sociológica e determinou o seu objeto de estudo. Enfim, estabeleceu regras que devem ser seguidas na

análise dos fenômenos sociais, e o fenômeno empreendedor pode ser considerado para este trabalho de doutoramento como fato social e passível de interpretações.

2.6 Os principais expoentes das ciências sociais: Max Weber.

O pensador clássico Max Weber também pode ser considerado, à semelhança de Émile Durkheim, o fundador da Sociologia. A obra de Weber, profunda e complexa, é fascinante não só pela fecundidade de sua metodologia como também pelo conteúdo apresentado. Constitui-se um momento para a compreensão dos fenômenos sociais e históricos e, também, da reflexão sobre os métodos das ciências histórico-sociais, ou seja, a ciência da cultura.

O mundo social, segundo a análise weberiana, para ser decifrado é necessário saber a ação dos seres humanos. O tema que Weber trabalhou é de interesse para várias áreas do conhecimento e, em especial, para os profissionais: historiadores, antropólogos, economistas, pedagogos e sociólogos, e os assuntos abordados permeiam as relações entre o econômico e o social, a questão do poder, a sociologia das religiões, comportamentos racionais, a burocratização das sociedades modernas, a própria ciência e o campo político. As organizações econômicas são uma constante nos estudos Weber e sempre mereceram destaque nas suas abordagens. Seu grande objetivo foi compreender a natureza do mundo moderno. Para complementar esse posicionamento, Lallement argumenta sobre o trabalho de Weber da seguinte reflexão:

“De modo mais geral, a extensão da obra, sua vocação para pensar o social na sua globalidade a tornam um caminho necessário para todos aqueles que procuram compreender a natureza e a evolução das sociedades ocidentais modernas [como o território das actividades económicas, nomeadamente, a questão do grupo e indivíduos classificados como empreendedores].” (Lallement, 2003: 257).

A herança de Weber pode ser encontrada em diversos ensaios, livros e conferências. As obras mais significativas foram: *Objetividade na Ciência Social* (1904), *A Ética Protestante e o Espírito do capitalismo* (1905), *a Ciência como Vocação* (1918), *A Política como Vocação* (1919) e, também, a estupenda obra-prima, *Economia e Sociedade*, publicado postumamente. Essas publicações confirmam a originalidade e grandiosidade do contributo à ciência da cultura, nomeadamente, as ciências sociais.

O autor penetrou na objetividade do conhecimento (metodologia), desenvolveu os conceitos fundamentais da sociologia, dentre os quais destacam-se: a ação e a ação social, relação social, divisão do poder na comunidade: classe, estamento e partido. O sociólogo clássico que desenvolveu o conceito tipo-ideal, ainda investigou a dominação, carisma e desencantamento do mundo, religião, racionalização e capitalismo que podem ser apreciados como um legado considerável, fascinante e diversificado, “uma erudição histórica quase monstruosa” segundo Aron (1990: 528).

A ideia geral de sociologia é um tanto instigadora e desafiadora, pois o próprio autor, Max Weber, no livro “Conceitos Básicos de Sociologia”, logo de início advertiu previamente os atentos leitores de que “o termo ‘sociologia’ está aberto a muitas interpretações diferentes” (Weber, 1987: 9). O papel do cientista social, em qualquer época, segundo o entendimento weberiano, “é construir um quadro conceptual que englobe o conjunto das atividades humanas e as situe em uma fase histórica dada” assegura Lallement (2003: 257).

A ciência social é incluída na categoria das ciências da cultura, desde que estude os fatos da vida humana, a partir de seu significado, de acordo com Weber (2003) e visa à compreensão de acontecimentos culturais enquanto são singulares, assim, “o alvo é, portanto, captar a especificidade dos fenômenos estudados e seus significados” corrobora com esse pensamento Quintaneiro, Barbosa e Oliveira (2002: 110).

Diante do exposto, pode-se deduzir que o conceito explicativo para o termo sociologia é complexo e de grande dimensão. Entretanto a sociologia, para a finalidade deste estudo, é configurada ou percebida como as normas, os pressupostos e os procedimentos estabelecidos por Max Weber, conforme abaixo descritos:

“A ciência social que aqui pretendemos praticar é uma *ciência da realidade*. Procuramos compreender as peculiaridades da realidade da vida que nos rodeia e na qual nos encontramos situados, para, por outro lado, libertamos as relações e a significação cultural das suas diversas manifestações na sua forma atual, e, por outro, as causas pelas quais, historicamente, se desenvolveu precisamente assim e não de qualquer outro modo.” (Weber, 2003: 29).

Além de conceituar a ciência social, o investigador social é de fundamental importância nas pesquisas da ciência do espírito e nas palavras de Aron:

“O sociólogo não se limita a tornar inteligível o sistema de crenças e de conduta das coletividades; ele quer determinar como as coisas ocorrem, como uma certa crença determina uma maneira de agir, como uma certa organização política influencia a organização da economia. Em outras palavras, as ciências históricas e sociais pretendem explicar causalmente, além de interpretar de maneira compreensiva. A análise das determinações causais é um dos procedimentos que garantem a validade universal dos resultados.” (Aron, 1990; 475).

A sociologia desenvolvida por Weber é de uma riqueza incalculável e uma pujança pluridisciplinar e, ao mesmo tempo, tem riqueza empírica e densidade histórica. O autor criou uma obra que se apresenta sob aspectos diferentes e levantou e, ainda, levanta uma série de objeções difíceis de ser compreendida. Nas palavras de Weber, o termo “sociologia” é a “ciência que tem como meta a compreensão interpretativa da ação social de maneira a obter uma explicação de suas causas, de seu curso e dos seus efeitos” (Weber, 1987: 9).

O legado importante para as ciências do espírito, na visão de Weber, foi compreender que toda conduta humana é uma ação, interna e externa ao sujeito. Por definição, tem-se a ação como uma conduta humana, ou seja, omissões, atos, permissões que são dotados de um significado subjetivo dado por quem executa.

A ação passa a ser considerada ação social, quando “a ação do indivíduo é significativamente orientada para a dos outros” assevera Weber (*Idem*: 36). Assim, a sociologia, através da ação social, desenvolvida pelos pressupostos da visão weberiana “busca compreender e interpretar o sentido, o desenvolvimento e os efeitos da conduta de um ou mais indivíduos referidos a outro ou outros” (Quintaneiro, Barbosa e Oliveira, 2002: 114). Em suma, “ação compreensível é ação com sentido” (*Idem, ibid.*: 2002: 114). Nessa perspectiva, o objeto inicial da sociologia compreensiva “é a acção do indivíduo que se verifica ser «social» na medida em que se refere ao comportamento de outrem em relação ao que se orienta o seu desenrolar”, corrobora Fleury (2003: 22).

O ponto de partida para análise da teoria weberiana é conhecer os tipos de ação social, de acordo com os motivos que a geram e são fundamentais na construção metodológica da sociologia. São eles: a ação racional com relação a um objeto (*zweckrational*), a ação racional a um valor (*wertrational*), a ação afetiva ou emocional e, por último, a ação tradicional. Os preceitos da epistemologia de Weber evidenciam muito a importância da ação social. Em decorrência disso serão apresentadas, em seguida, de maneira *ipsis litteris*, as formas

características de “ação social” descritas pelo próprio Weber em seu livro *Conceitos Básicos de Sociologia*.

Primeira: Pode ser classificada racional em relação a fins. Neste caso a classificação se baseia na expectativa de que objetos em condição exterior ou outros indivíduos humanos comportar-se-ão de uma determinada maneira e pelo uso de tais expectativas como “condições” ou “meios” para atingir com sucesso os fins racionalmente escolhidos pelo indivíduo. Em tal caso, será denominada **ação em relação a fins**. **Segunda:** A ação social pode ser determinada pela crença consciente no valor absoluto da ação como tal, independente de quaisquer motivos posteriores e medida por algum padrão tal como ética, estética ou religião. Em tal caso de orientação racional para um valor absoluto será denominada **ação em relação a valor**. **Terceira:** A ação social pode ser determinada pela efetividade, especialmente de modo emocional, como resultado de uma configuração especial de sentimentos e emoções por parte do indivíduo. **Quarta:** A ação social pode ser determinada tradicionalmente tornando-se costume devido a uma longa prática. (Weber, 1987: 41).

As ações tradicionais e afetivas podem ser consideradas, de certo modo, como ações não claramente identificadas pelos sujeitos e menos controle de suas atitudes porque tendem a não ter qualquer motivação racional, ou seja, “é difícil conhecer até que ponto o agente tem consciência de seu sentido. (Quintaneiro, Barbosa e Oliveira, 2002: 117). A ação tradicional leva ao cumprimento semiautomático de atitudes que para Weber é uma imitação reativa; já a ação afetiva é inspirada em emoções imediatas, o sujeito age de modo afetivo, por exemplo: vingança, entusiasmo.

As ações racionais, com relação a valores e com relação a fins, os indivíduos conseguem visualizar mais claramente os motivos das suas ações e também maior controle sobre elas, permitem uma interpretação racional das atitudes dos indivíduos envolvidos, portanto os agentes nessas duas ações agem racionalmente. Já na ação racional, com relação a fins, o agente busca atingir um objetivo previamente definido, por exemplo, o máximo lucro de um empreendimento. E, na ação racional, com relação a valores, o agente orienta-se pelas suas convicções, na legitimidade intrínseca de um comportamento válido para si mesmo. Como exemplo: a honestidade nas transações comerciais estabelecidas entre o empresário e o cliente final. (*Idem, Ibid.*: 117-118).

A classificação exposta anteriormente de ação social baseia-se em *idealtypen* cujos exemplos puros raramente podem ser encontrados na sociedade. Na realidade, um tipo de ação pode ser evidente na atitude de um agente, e, em outros momentos, são combinações dos tipos de ação. Às vezes, são vários os fundamentos de uma ação, o que gera a possibilidade de

ela ser incluída em mais de um tipo categorizado por Weber. “Essas diferentes orientações não constituem, de maneira alguma, uma classificação rígida e estanque dos modos da atividade social. São apenas puros tipos constituídos para atender aos fins da pesquisa sociológica” segundo Lallement (2003: 273).

O caso de um empreendedor é um exemplo elucidativo para entendimento da complexidade no modo proposto weberiano: seu propósito de iniciar um empreendimento pode ser determinado pela vontade de obter maiores ganhos salariais (ação relação a fins), como também pela importância (valor) que o empreendedor atribui a empresas (“comércio justo” ou nas relações comerciais em que prevaleçam condutas honestas na relação cliente e fornecedor ou, ainda, nas relações de troca onde aja *win-win situation* entre os envolvidos). O contentamento que o empresário sente ao perceber seus clientes satisfeitos com os produtos e serviços que é comercializado (ação afetiva), ou ainda porque o empreendedor vem de uma família composta de empresários e viveu no seio empresarial (ação tradicional).

As ciências sociais pretendem compreender a peculiaridade da vida que rodeia os indivíduos e têm como tarefa a interpretação da “conduta humana inteligível” (Weber, 1987: 14) e “o cientista [social] se propõe a enunciar proposições factuais, relações de causalidade e interpretações compreensivas que sejam universalmente válidas” Aron (1990: 466). Para além disso, também é função da sociologia, enquanto guia para compreensão das ações:

“é compreender uma individualidade sociocultural formada de componentes historicamente agrupados, nem sempre quantificáveis, a cujo passado se remonta para explicar o presente, partindo então deste para avaliar as perspectivas futuras.” (Quintaneiro, Barbosa e Oliveira, 2002: 117).

Diante do exposto, Weber desenvolve um modelo chamado de *idealtypen* que é “uma construção abstracta, de estatuto provisório, que se revela como ferramenta conceitual da compreensão causal, susceptíveis de ordenar o caos, a diversidade infinita do real” argumenta Fleury (2003: 28) e também serve para analisar as situações e os acontecimentos concretos que exigem conceitos precisos e claramente definidos, através de categorias ou quadro mentais (*Gedankenbild*). O tipo ideal não reflete o real mas facilita a análise dos seus componentes. Assim:

“O tipo-ideal é como um segundo momento de selecção necessário para a abordagem do real, segundo um dado ponto de vista e uma relação com os valores. Se a relação com os

valores permite a selecção temática, o tipo-ideal confere à investigação o rigor necessário.” (Ferreira e et al., 1995: 102).

Weber, o autor de muitas facetas teóricas, contribuiu em vários aspectos para o desenvolvimento da sociologia, e sua obra contém igualmente um contributo epistemológico e metodológico. Dentre as temáticas trabalhadas por Weber, destacam-se: uma sociologia da ação, uma sociologia do agente socializado, uma sociologia da ação instituída, a construção de um método, compreensão e neutralidade axiológica, a especificidade do racionalismo ocidental, as religiões e, principalmente, a sociologia compreensiva conforme destaca Fleury (2003: 19-57) e esta tese limita-se a concluir o legado de Weber com o conceito e aspectos fundamentais da sociologia compreensiva debatidos e analisados por alguns autores contemporâneos e a própria interpretação weberiana. Nesse sentido, a sociologia compreensiva pode ser, então, assim, demonstrada:

“A sociologia não é uma ciência de reacções mais ou menos automáticas, ela é uma ciência das acções intencionais, sejam estas baseadas em motivos ou sentimentos. A sociologia visa a uma compreensão interpretativa da acção social, de forma a poder chegar a explicações causais do seu curso e dos seus efeitos, isto é, uma síntese entre uma variante hermenêutica e uma dimensão mais positiva.” (Ferreira e et al., 1995: 92).

Complementa esse entendimento o autor Aron, quando diz:

“A sociologia é uma ciência que procura compreender a acção social, a compreensão implica a percepção do sentido que o ator atribui à sua conduta. (...) e a preocupação de Weber é compreender o sentido que cada ator dá à própria conduta. A compreensão dos sentidos subjetivos implica uma classificação dos tipos de conduta e leva à percepção da sua estrutura inteligível.” (Aron, 1990. 465).

E no entendimento do próprio Weber, quando assina:

“Compreender significa, pois, em todos estes casos, compreensão interpretativa de: a) casos concretos individuais, como por exemplo na análise histórica; b) casos médios, isto é, estimativas aproximadas, como na análise sociológica de massa, c) um tipo puro de construção cientificamente formulado de ocorrência frequente.” (Weber, 1987: 16).

Por término, Max Weber construiu a sociologia “compreensiva” e preocupou-se com a compreensão das formas de agir dos indivíduos na sociedade e considerou que a sociologia poderia explicar determinados fragmentos da realidade social, de maneira melhor e mais estruturada. Diante desse “quadro de pensamento” (*Gedankenbild*), a sociologia visa compreender as relações sociais. Weber não está a pensar em transformação, mas, sim, no

indivíduo que através de suas ações, constrói a sociedade, ou seja, “os indivíduos têm de agir de forma criativa sobre o mundo exterior” sublinha Giddens (2008: 16).

Para Weber a vida social é resultado de ações racionais dos homens, que fazem escolhas conscientes dentro da sociedade. Indivíduos constituídos de racionalidade, que pensam, que analisam e são mais importantes que a sociedade, já que são eles que “dão vida” à sociedade, inclui, também, para análise deste trabalho de pesquisa sobre empreendedorismo, que os indivíduos empreendedores “dão vida” à sociedade empreendedora e a sociedade é fruto das ações racionais dos indivíduos autônomos e livres para escolher. Quiçá, essa escolha, partindo do empreendedor, gere mudanças significativas dentro da sociedade.

2.7 Territórios da sociologia: áreas, limites e dimensões.

As sociedades contemporâneas apresentam-se multifacetadas e de uma complexidade intensa. As mudanças profundas e radicais ocorridas no seio social desde o século XVI até hoje, a primeira década do século XXI, proporcionaram um mundo inquietante e, ao mesmo tempo, repleto de maiores possibilidades para o futuro. Desafios são colocados a todos os momentos, novos ordenamentos sociais necessitam de (re) construções. Assim, o papel das ciências sociais, nomeadamente a sociologia, é de uma importância relevante para a compreensão da vida do homem e “reside no lavantamento e estudos das transformações que ocorreram no passado e na compreensão das principais linhas de desenvolvimento actualmente em curso”, observa Giddens (1997: 12).

Nesse âmbito, procurar-se-á, a seguir, identificar as áreas de atuação da sociologia, esclarecer possíveis limites onde se desenvolve a ciência do espírito e fortalecer as dimensões atribuídas ao pensamento sociológico.

As metamorfoses ocorridas na sociedade, caracterizadas pelas novas formas de produção, globalização, nova geopolítica, desregulamentação do mercado, crise econômica vivida na primeira década do século XXI, avanços tecnológicos acentuados, dentre outros, estão a alterar a paisagem social. Oportunidades e ameaças são identificadas a todo momento e geram fenômenos sociais perplexos, ao tempo que os acontecimentos de todas as ordens (econômico, social, ambiental, político etc) fazem parte do quotidiano das pessoas. (Lallement, 2003).

Diante desse contexto altamente vigoroso e imprevisível, todos esses aspectos traduzem-se em processos dinâmicos que devem ser debatidos, investigados e, também, solucionados através da abordagem sociológica.

As ciências sociais têm uma atribuição muito importante a desempenhar na análise das práticas sociais e em vários domínios, contribuindo, dessa maneira, para a compreensão dos fenômenos sociais contemporâneos, ou seja, a esfera de ação do estudo da sociologia é muito abrangente, podendo ir desde situações corriqueiras do cotidiano das pessoas até investigações de processos sociais globais, como por exemplo: internacionalização de capitais de grandes corporações.

A sociologia permite observar vários fenômenos que aparentemente são simples, mas, na verdade, refletem questões muito mais amplas. O empresário pode ser estudado em vários ângulos e em diversas perspectivas, desde a característica sócio-econômica, como na dimensão comportamental, ou ainda, institucional. O que aparentemente pode ser óbvio, apresenta uma imensidão de questões ou ênfases que deve ser investigada, através da imaginação sociológica defendida por Mills, destaca Giddens (2008: 2-3).

No caso do empreendedorismo, a imaginação sociológica permite o cientista abstrair-se de uma visão casual ou quotidiana e observar um comportamento diferenciado. Pode elaborar perguntas e questionar acerca das relações econômicas praticadas pelos proprietários dos estabelecimentos comerciais e descrever aspectos de como o desenvolvimento econômico de uma região passa pela melhoria dos negócios desenvolvidos.

Outro ponto de vista a ser investigado é uma simples loja ou um pequeno empreendimento como pode ser afetado pelas políticas públicas ou, ainda, como um empreendedor, frente aos desafios do mundo em permanente crise generalizada, pode gerar emprego e renda, auxiliando, assim, as diretrizes governamentais.

O pensamento sociológico pesquisa, também, o motivo que está a levar os grandes organismos internacionais a valorizar muito a questão do micro e pequeno empreendedor. A sociologia investiga como as instituições universitárias estão a portar-se ante o tema autoemprego e quais atitudes estão a desenvolver no estudante com relação ao espírito e as

táticas empresariais. Essas questões que expressam grandes tendências sociais são matéria-prima para as ciências da cultura. (*Ibid.*, 2008: 2-5)

As ciências sociais ocupam-se de pesquisar e estudar o comportamento social e humano e suas várias formas de organização, como também cobrem todas as áreas do convívio dos indivíduos, desde as relações da família, estado, até organizações, em especial, para esta investigação científica, os micro e pequenos empreendimentos. A sociologia contribui para vários ramos profissionais como o gestor, jornalista, jurista, sacerdote e outras profissões. Os cientistas sociais pesquisam macroestruturas inerentes à organização da sociedade, como raça, classe, gênero, empresas, etc e microprocessos como as relações interpessoais.

O alargamento do conhecimento levou uma divisão nas ciências sociais e, para melhor entendimento e sistematização, a ciência da cultura dividiu-se em Sociologia, Antropologia, Ciência Política e, para alguns, inclui a Economia.

Muitos temas são debatidos pela sociologia como saúde, crime, violência, emprego, produção industrial, meio ambiente, grupo, sindicalismo, empreendedorismo, e, com o avanço das temáticas, tornou-se necessária uma divisão da sociologia. Atualmente tem-se diversas ramificações, como: sociologia da educação, sociologia do trabalho, sociologia ambiental, sociologia do conhecimento e muitas outras identificadas pelo Comitê de Pesquisa da *International Sociological Association (ISA)*. Esta Tese abordará a sociologia do empreendedorismo, trabalhar-se-á com os autores, Richard Swedberg, Patricia H. Thornton, Per Davidsson, Robert D. Hisrich e Michael P. Peters.

O que interessa à sociologia é o estudo sistemático das sociedades humanas, dando ênfase distinta aos sistemas modernos, industrializados e às consequências da vida em grupo. Vale salientar que o pensamento sociológico permite o autoconhecimento e as oportunidades de alterar as condições de vida das pessoas. Assim, o território da ciência da cultura é plural, instigante e complexo, mas, ao mesmo tempo, uma fonte de inspiração para possíveis soluções ou alternativas melhores dos acontecimentos que envolvem o mundo social, tanto do prisma favorável, como as melhorias nas condições de vida oriundas das tecnologias; quanto

do prisma desfavorável, quando adverte o problema do desemprego, do trabalho precário, do aquecimento global. Por tudo isso apresentado, Anthony Giddens evidencia que:

“Estudar Sociologia deveria ser uma experiência libertadora: a Sociologia aumenta a nossa empatia e imaginação, abre novas perspectivas sobre as origens do nosso comportamento pessoal e aprofunda a percepção de enquadramentos culturais diferentes dos nossos”. (Giddens, 1997: 12).

2.8. O pensamento sociológico: uma síntese.

Este capítulo desdobra-se em três etapas. A primeira, discute uma breve história das ideias sociológicas, abordando o legado do mercantilismo e da revolução industrial. A troca, distribuição e consumo de bens iniciaram, nesse recorte, com as mudanças no processo comercial, denominado de mercantilismo. A revolução industrial provocou alterações profundas em todos os setores da vida social, em especial, nas atividades econômicas. As modificações ocorridas na teia social levaram a repensar um novo modelo social. As organizações estão inseridas dentro da sociedade. Essas contribuições provenientes do saber científico alicerçaram o campo sociológico, conseqüentemente o empreendedorismo também foi robustecido. As empresas, nessa análise, são organismos sociais com um propósito a desempenhar.

Os legados de Augusto Comte, Durkheim e Weber, segunda etapa, fortaleceram o campo das ciências da vida, nomeadamente, a sociologia. Comte identificou a sociedade científica e industrial, nas figuras dos cientistas e diretores de fábricas, atualmente denomina-se empreendedor, participante dessa nova sociedade. Durkheim estabeleceu regras para análise dos fenômenos sociais, sendo assim, o empreendedorismo pode ser considerado um fato social e passível de interpretação. Weber acreditava que a vida social é resultado de ações racionais do homem, este dá vida a sociedade, o homem empreendedor dá vida a sociedade empreendedora.

O empreendedorismo, analisado pela sociologia, tem como objetivo entender os homens de negócios, os homens que empreendem. As formas de gerenciar empresas, os comportamentos sociais, as estratégias utilizadas, a vida empresarial, os labores, os desafios etc. fazem parte do fenômeno empreendedor, enquanto “coisa” social.

As ciências sociais atuam em várias áreas, o território sociológico é amplo. Esse referencial teórico, terceira etapa, possibilitou perceber que o empreendedroismo é uma construção social. As teorias ocupam-se de pesquisar e estudar o comportamento social do homem e suas várias formas de organização. Esta investigação científica limitou-se a estudar os micro e pequenos empreendedores. Nas vertentes da sociologia, o empresário pode ser estudado por vários ângulos, por várias abordagens. As dimensões aqui desenvolvidas foram: estratégia, trajetória empresarial, institucional e sucessão.

CAPÍTULO III – A (IN) SUSTENTÁVEL LEVEZA DO EMPREENDEDORISMO.

3.1 Uma visão panorâmica da sociedade empreendedora.

“A principal atividade da América é o negócio”, afirmação feita pelo senhor Calvin Coolidge (1872-1933), no período em que foi presidente dos Estados Unidos da América (Samuelson, 1982: 6). Parafraseando esse estadista, pode-se considerar, também, – A principal atividade do empreendedorismo é o negócio. O filósofo e economista, Peter F. Drucker, referenciado como uma das maiores celebridades do século XX na área de administração, tido como o “guru” da gestão e, também, como um dos expoentes da *management theory*, argumenta que os empreendedores são peças fundamentais para o desenvolvimento econômico e a *entrepreneurial economy* tomaria conta de todas as esferas sociais. Sublinha que novos desafios eram impostos e um redirecionamento profundo na economia tradicional estava a ser substituído para uma economia empreendedora ou uma sociedade empreendedora (Drucker, 1986: 1-25).

Peter Drucker (1986) em seu livro, “Inovação e Espírito Empreendedor: práticas e princípios”, orienta aos leitores atentos que o empreendedor não é uma personagem mítica, prodigiosa ou digna de admiração que muitos acreditavam, oriundo de uma personalidade empreendedora e que não era possível ou inacessível aos indivíduos comuns. O autor argumenta que o verdadeiro empreendedor não era aquele dotado de “algo” ou “características essenciais”, mas sim um empenho pessoal persistente numa prática sistemática de inovação. A inovação, sugere o decano da “*management*”, é uma função prioritária e específica do empreendedorismo em qualquer *business* - produção, troca, distribuição e consumo de bens e serviços analíticos e simbólicos (Ferreira, 2007: 4) -, incluindo as de origens na economia clássica – indústria e comércio-, passando por instituições públicas, ong’s, associações, cooperativas, sindicatos, corporações, empresas, universidades e demais. Qualquer empreendimento deve ter como premissa os pressupostos do *entrepreneurship* na figura, nomeadamente do empresário e, também, do gerente, do professor, do cientista, do artista, do governante público, do sociólogo e outras profissões. O

autor diz que os postulados do empreendedorismo, em especial a inovação, estão imersos em toda a sociedade contemporânea (Drucker, 1986) e o empreendedor é alguém que sabe o que quer fazer e em que contexto.

Corrobora com esse posicionamento o estrategista americano Michael Porter, nos anos 90, ao reconhecer que os empreendedores e a inovação são fatores de sucesso dos aglomerados territoriais de competências que foi designado como “*clusters*” nas palavras do próprio Porter. Os resultados de suas pesquisas identificaram aglomerações competitivas em torno de atividades estratégicas desenvolvidas em territórios ou áreas industriais e de conhecimento. O exemplo mais visível mundialmente é o *Silicon Valley*, na Califórnia – USA. Em torno da eletrônica e da biotecnologia, esses espaços foram “fermento” para o surgimento do empreendedorismo e criação de novas empresas.

O empreendedorismo floresce e ganha espaço de projeção global, em parte, por causas dos contributos desse autor. Inclui os temas: estratégia e vantagem competitiva, cadeia de valor, *clusters*, concorrência, foco no cliente, posicionamento estratégico, inovação, dentre outros (Porter, 1986: 15).

O Babson College, em Massachusetts, USA, é líder na formação e educação empreendedora. Nas suas diretrizes institucionais contemplam que o empreendedorismo é o “caminho” para o futuro, e o empresário é uma pessoa que faz alguma coisa ou se compromete, “*celui qui entreprend*”. Nas palavras de Fritz Fleischmann, professor dessa instituição de ensino, diz que, para ensinar empreendedorismo, utiliza-se de novas metodologias pedagógicas ao desenvolver nos indivíduos o espírito empresarial e todos os programas utilizam a abordagem multidisciplinar, que é integrada no processo de aprendizagem. A visão pragmática é enfatizada e desenvolvida nos cursos oferecidos por esse centro de excelência em empreendedorismo (Fleischmann, 2006: 1-5).

Outros economistas como o americano William Jack Baumol da Universidade de Nova York e associado da Universidade de Princeton, juntamente com Peter Boettke atestam que os empresários produzem riquezas e estão presentes em todas as sociedades (Baumol, 1968). O trabalho de Baumol foi reconhecido pela *American Economic Association* ao realizar uma sessão especial no ano 2006 com diversos trabalhos sobre empreendedorismo e

sua notável colaboração do papel dos empresários na teoria econômica. A revista britânica *The Economist* também prestigiou esse autor ao publicar um artigo em Março de 2006 sobre seus contributos no contexto empresarial.

Do outro lado do atlântico, Mark Casson, economista britânico da *University of Reading in England*, autor de mais de duas dezenas de livros sobre empreendedorismo e um dos maiores especialistas mundiais em *entrepreneurship*, assevera que “Actividade empresarial é uma das mais amplas vias do progresso social e económico” (Casson, 2001: 717). O autor desenvolveu a moderna teoria econômica do empreendedorismo ao resgatar, de forma resumida, as idéias centrais de Joseph Schumpeter, Friedrich Hayek e Frank Knight. Essa teoria aborda que os empresários devem fazer uma boa escolha ou uma boa tomada de decisão ao fazer uma inovação arriscada nas atividades comerciais e as recompensas pelos riscos envolvidos no processo vêm através do lucro para os proprietários ou salários para os gerentes de suas empresas. Mark Casson (1998) conclui nas suas pesquisas que a cultura e as instituições influenciam o desempenho dos empresários individuais (empreendedores) e as grandes corporações multinacionais.

O alemão David B. Audretsch, no estudo *Entrepreneurship: A Survey of the Literature*, argumenta que um dos principais motores do crescimento econômico, tanto nos Estados Unidos e Europa Ocidental, é o empreendedorismo. Menciona que esse fenômeno econômico é força vital para as economias dos países desenvolvidos. Assevera que as pequenas empresas empreendedoras assumem uma nova importância e valor econômico na sociedade do conhecimento e afirma que, ao estimular o empreendedorismo, o crescimento econômico é gerado, inevitavelmente. Por fim, assegura que a nova visão do empreendedorismo pode ser medida através de um amplo espectro de avaliações de desempenho, tais como a criação de emprego, crescimento, de sobrevivência, inovação e mudança tecnológica, de aumento de produtividade e das exportações desenvolvidas nas atividades econômicas geradas pelos negócios empreendedores. (Audrestsch, 2002: 4-15).

Audrestsch informa que a geração de novos postos de trabalhos nos EUA e no Reino Unido são oriundos das pequenas empresas e confirma essa afirmativa ao resgatar o trabalho de Birch (1981) sobre geração de emprego. Conclui que “quaisquer coisas que estão a fazer, as grandes empresas **não são** mais as principais provedoras de novos empregos americanos”

(*Ibid.*, 2002: 15) (tradução e grifo nossos). O autor registra que existem consideráveis controvérsias nessa questão, mesmo assim ele fundamenta-se nas pesquisas de Birch (1981) nos Estados Unidos da América e Gallagher e Stewart (1986), Storey e Johnson (1987) e mais recentemente Konings (1995) no Reino Unido, e considera para efeito de análise a seguinte confirmação vinda de pesquisas quantitativas e qualitativas “que as pequenas empresas criam a maioria dos novos empregos” (*Idib.*, 2002: 15)

O professor associado Anastassios D. Karayiannis da *University of Piraeus*, Grécia, no artigo intitulado - *A Synthesized Theory of Entrepreneurship* - fez um estudo da trajetória histórica do empreendedorismo desde o tempo grego antigo até os dias atuais e acrescentou que o empreendedorismo dentro do sistema econômico existente tem uma pluralidade de estudos teóricos e empíricos para poder explicar o fenômeno empreendedor. A abordagem do empreendedorismo é desenvolvida ao longo da história com conceitos, definições e dados históricos econômicos (Karayiannis, s.d: 2-5).

Segundo Karayiannis as características fundamentais, motivos, funções do empresário permanecem em qualquer época. Em outro momento do texto, o autor apresenta uma informação rara, interessante e pouco conhecida da função empresarial que deve ser lembrada porque tem um significado importante para a análise empresarial. Foi retirada dos escritos *Xenophon Memorabilia* e *Xenophon Oeconomicus* e que pode ser assim sintetizada:

A principal função empresarial analisada por Xenofonte (*Oeconomicus*, vii. 3-4, xi. 16) foi a da organização, controle e fiscalização do processo de produção. Outra função atribuída por Xenofonte (*Memorabilia*, I, III.2) para o empresário é o pressuposto de diversos riscos. A terceira função do empresário claramente descrita por Xenofonte (*Oeconomicus*, xx.27-8) foi a de ter conhecimento do mercado e informações especiais para descobris e/ou explorar qualquer nova oportunidade de lucro (principalmente no setor comercial da economia). (Karayiannis, s.d: 6).

Outros estudos realizados na Índia por Shri Achintya Kr. Baruah, – *Associate Faculty Member - Indian Institute of Entrepreneurship* (2009) -, demonstram, ainda, que existe um esforço da sociedade para a melhoria dos negócios, nomeadamente as atividades empreendedoras. No documento apresentado “*Entrepreneurship: Concept e Definition*”, nos argumentos descritos evidenciam o significado do que é empreendedorismo, seu processo evolutivo, motivos, características e que a história dos empreendimentos indianos reflete a cultura, costumes e tradição do seu povo.

Em outra parte da exposição escrita, o tema “carreira empresarial” é desenvolvido e deve ser discutido, analisado e investigado por sociólogos ao analisar as características dos empreendedores em termos de castas, família, valor social e migração; por psicólogos ao identificar os ensaios de personalidade, tais como: necessidade de realização, criatividade, liderança etc; por economistas ao investigar ocupação, risco envolvidos nos negócios, efeitos econômicos, habilidades e experiências tecnológicas e gerenciais e pelo próprio empresário ao escolher e decidir a melhor estratégia gerencial e os recursos a serem alocados nos empreendimentos (*Indian Institute of Entrepreneurship*, 2009).

O relatório das Nações Unidas, 2004, intitulado de “Desencadeando o Empreendedorismo: o poder das empresas a serviço dos pobres” registra que as “pequenas e médias empresas são criadoras de emprego, representando sementes para a inovação e o empreendedorismo” (Nações Unidas, 2004: 1) e em outro posicionamento destaca que os organismos internacionais públicos e privados devem fomentar as bases e os pilares do empreendedorismo (*Ibid.*, 2004: 14-17).

The American Economic Review, volume 58, de maio de 1968, abriu espaço para as questões do empreendedorismo, e o autor William Baumol escreveu em um dos artigos publicados nessa edição que o empreendedorismo é o fator determinante por trás do desenvolvimento econômico, ou seja, o empreendedorismo e empresas de negócios desempenham papéis críticos na dinâmica econômica (Baumol, 1968).

O *paper* de Patricia H. Thornton, denominado *The Sociology of Entrepreneurship*, publicado em 1999, *Duke University*, aborda uma perspectiva variada sobre empreendedorismo; demonstra, de um lado, as pesquisas que evidenciam as características individuais dos empreendedores e, de outro lado, o contexto empreendedor focada no lado da demanda, ou seja, a capacidade do ator para tirar proveito da situação. Na dimensão da sociologia, a autora ainda discute o tema “empreendedorismo na vertente ecológica e institucional”, “mercado”, *embeddedness*, “ambiente”. Conclui que a metodologia sociológica progride com o uso de modelos que englobem todo um contexto heterodoxo para a investigação do fenômeno empreendedor (Thornton, 1999: 19-41).

O trabalho da pesquisadora Maria Nawojczyk, da AGH *University of Science and Technology*, Cracóvia-Polônia, trata da economia polonesa no processo de transformação de uma economia planificada e centralizada para uma economia de mercado. Informa que a economia nesta fase ainda se encontra sob a tutela do Estado ao estabelecer as relações de mercado, ao definir leis e regulamentos e ao privatizar as empresas públicas. Demonstra que, em dados do ano 2008, surgiram mais de dois milhões de novas empresas conforme exige a configuração de mercado, ou seja, de proprietários individuais ou em sociedade de pessoas desvinculados do Estado, e esse acontecimento estimula o debate sobre o papel das pequenas empresas numa economia capitalista e o papel do empresário no crescimento econômico (Nawojczyk, 2008).

Nesse mesmo estudo: *Emerging Entrepreneurial Society: A Case Study of Self-Employed Owners of Small Businesses in Poland*, a autora evidencia o papel do empreendedorismo e do empresário nesse novo contexto social. Na revisão de literatura são realçadas as seguintes perspectivas, segundo Nawojczyk: teoria dos traços de personalidade - psicologia social, ecológica, antropológica, institucional, sociologia econômica e capital social. Considera, ainda, que a orientação empreendedora é fundamental para a sobrevivência das empresas, bem como a prosperidade econômica das nações e, em particular, da economia polonesa, relata Nawojczyk (2008: 192).

Os pesquisadores Patrick J. Murphy, Jianwen Liao e Harold Welsch escreveram um *paper* muito interessante com o título *A Conceptual History of Entrepreneurship Thought* em 2005, pela *DePaul University*, Chicago-USA, em que valorizam o papel do empreendedorismo na sociedade contemporânea do início do século XXI e, logo no início das abordagens desenvolvidas, demonstram em números o crescimento do empreendedorismo, que, segundo esses autores, existem ao redor do mundo 1.600 universidades que oferecem 2.200 cursos de empreendedorismo e 44 revistas científicas especializadas nessa área (Murphy, Liao e Welsch, 2005: 1-5).

O autor Filion informa que o campo do empreendedorismo explodiu na década de 80 e foi assimilado no meio científico em várias disciplinas. Colabora, ainda, em números, ao afirmar que anualmente aparecem mais de 1000 publicações no domínio do

empreendedorismo. Valoriza essa área ao dizer: “*the field entrepreneurship is rooted in practically all the soft sciences and management*” (Filion, 1998: 16).

Diante do exposto, num recorte panorâmico intencional do pensamento empreendedor desenvolvidos por variados *stakeholders*, ou seja, todos os envolvidos em um processo, é evidente que o empreendedorismo como fato social, segundo Durkheim, já está institucionalizado e é objeto de investigação. Diversos atores sociais estão a desenvolver trabalhos para esclarecer e criar um corpo teórico científico. Em diferentes regiões do mundo existem pesquisas efetuadas por sociólogos, economistas, gestores e demais cientistas para uma concepção em torno do fenômeno empreendedor e suas diversas dimensões.

As abordagens são as mais variadas, desde o perfil e características do empresário até a dinâmica das organizações. Alguns autores tratam sob a ótica interna da empresa e suas atividades; já outros desenvolvem pesquisas no ambiente macro e seus impactos nos empreendimentos. Têm-se, ainda, ramificações nas vertentes: econômica, comportamental, institucional e outras.

Os métodos de investigação sobre empreendedorismo têm sido bastante ecléticos e diversificados em vários países e mesmo nos continentes, assegura Filion (1999a: 5). Os temas pesquisados são cada vez mais alargados. Em princípio, o autor assevera que as áreas de especializações que estão sendo criadas abrangem um número considerável de extensões. Eis algumas que podem ser objetos de estudos e de grande valia para fortalecimento do tema “empreendedorismo”:

...inovação e criatividade, criação, início, novos empreendimentos, abertura e fechamento de empresas, crescimento de empresas, auto-emprego e microempresas, franquias, bem como as várias dimensões dos empreendedores (comportamento, sistemas de atividades, processos empreendedorísticos, intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo, tecnoempreendedores), o desenvolvimento regional, o empreendedorismo étnico, os sistemas de apoio ao empreendedorismo e às políticas governamentais, o empreendedorismo cooperativo, a formação em empreendedorismo, os empreendedores do sexo feminino e, finalmente, a pesquisa de pequenos negócios e consequentemente suas abordagens funcionais, incluindo finanças, *marketing*, gerenciamento de operações, gerenciamento de recursos humanos, sistemas de informação e estratégia”. (*Ibid.*, 1999a: 5).

Todas as subdivisões acima apresentadas demonstram as múltiplas faces que envolvem o empreendedorismo e as diversas formas que os empreendimentos assumem. Se,

por um lado, é interessante, dada à magnitude dos temas abordados, por outro lado, uma área de conhecimento que é muito abrangente pode, no futuro, configurar-se com muita superficialidade. A história do estudo do empreendedorismo tem revelado muita demora na consolidação do seu corpo teórico e, às vezes, obscura, devido a variedades de perspectivas em várias épocas. A amostra empreendedora é multidisciplinar, o que gera uma imprecisão conceitual, sublinham Falcone e Osborne, (2005: 1-7).

William B. Gartner reconhece o potencial de riqueza e de textura envolvido nas pesquisas do empreendedorismo, através da mistura diversificada dos assuntos investigados, mas adverte que os estudos fragmentados em diferentes crenças ou diversidades de disciplinas podem levar a uma fraqueza teórica. Conclui que não há um corpo sólido geral aceito no meio acadêmico em torno da ciência do empreendedorismo. Completa, ainda, que muitos pesquisadores de uma disciplina tendem a ser ignorados por pesquisadores de outras disciplinas envolvendo o tema (Gartner, 2001: 1-7).

Os organismos internacionais (OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, ONU – Organização das Nações Unidas, CCE – Comissão das Comunidades Européias, Nações Unidas, Banco Mundial, FMI – Fundo Monetário Internacional), as entidades públicas (todas as esferas) e as entidades privadas (GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*, ong's, associações, cooperativas (Terceiro Setor) estão a trabalhar em diversos programas para o incentivo do empreendedorismo.

O *Observatorio de la Economía latinoamericana* desenvolve pesquisas sobre micro, pequenas e médias empresas ao publicar os estudos de Hecktheuer e Palmeira (2006). Esses autores afirmam que as atividades concebidas por esses tipos de negócios “são, fundamentalmente, geradoras de empregos e rendas” e sublinham que o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - é um órgão de fomento, “cuja função principal é o auxílio às pequenas empresas” (*Ibid.*, 2006: 1).

A sociedade empreendedora desenvolvida por Peter Drucker tem como premissa a valorização da atividade empresarial e, como protagonista, o empresário. Segundo Drucker, a economia é vista como um processo dinâmico; o autor valoriza a inovação. Os legados de Schumpeter mais alargados no entendimento de Drucker são: busca de oportunidades e o

papel das instituições, empresas já existentes, as instituições de serviço público e a nova “*venture*” (negócio tipicamente de risco) na prática do empreendedorismo. Diz, ainda, que a inovação tem que ser bem-sucedida, desde a gestação de ideias, depois o processo engenhoso (fabricação) até o sucesso no mercado, enfim, do desenvolvimento de uma ideia inovadora até resultar em um negócio ou serviço viável, logo com obtenção de retornos (social, econômico) ou em termos numérico-financeiros, lucro (Drucker, 1986: 1-38).

Os argumentos acima desenvolvidos sugerem, de forma provocativa e instigante, que esta tese ouse incorporar nos três principais fatores clássicos econômicos (terra, trabalho, capital) (Samuelson, 1982), organização/empreendedorismo (Marshall, 1985). Esse recorte panorâmico trabalhado serviu para fornecer uma melhor compreensão do complexo, animado, multifacetado, fascinante, dinâmico *entrepreneurial world* de natureza interdisciplinar, salientam Audretsch (2002: 2) e Swedberg (2000: 24).

3.2 Os protagonistas empreendedores na teoria econômica.

3.2.1 Empreendedorismo: conceitos, definições e contradições.

O conceito de “empreendedorismo” foi trabalhado desde alguns séculos, e, em cada período da história, desenvolveram-se abordagens diferentes para explicar esse tipo de atividade. O indivíduo empreendedor também representou e ainda representa um papel relevante e dinâmico na sociedade, desde a figura heróica, termo originalmente utilizado na Idade Média, que caracterizava uma pessoa ativa, que recebe as coisas (Swedberg, 2000) até os dias contemporâneos como alguém que combina recursos e maximiza resultados (Baumol, 1968). Nesse ínterim, vários significados foram utilizados para compreender o modelo empreendedor e a pessoa envolvida.

Atualmente, o empreendedorismo é considerado uma força vital para o desempenho econômico de todas as economias do mundo. Os organismos internacionais dedicam parte de suas diretrizes, estudos e procedimentos para as ações econômicas com enfoque nesse sistema, e os governos, em todas as instâncias, envidam esforços para atividades que proporcionem o crescimento econômico e social de um país oriundo de uma cultura empreendedora. O empreendedorismo pode ser um mecanismo de apoio ao desenvolvimento

econômico, promoção e manutenção de empregos, criação de novas empresas, dinamização e inovação da economia e, evidentemente, geração de riqueza.

O empreendedorismo, enquanto fenômeno, e o empreendedor, enquanto agente histórico de mudança, podem ser peças fundamentais na estrutura econômica de uma sociedade e gerarem excelentes resultados – econômicos, financeiros, sociais, ecológicos – em prol do progresso da humanidade. Assim, far-se-á a seguir uma digressão conceitual nas dimensões comportamentais e econômicas do protagonista deste estudo – o empreendedor – e, em particular, o legado de Schumpeter sobre o “*Man of action*” - (*Mann der Tat*) - ou a “*Schumpeter’s theory of the entrepreneur*”.

O empreendedor, apesar de desempenhar um papel relevante no tecido social e ter como responsabilidade a vitalidade das empresas, foi esquecido como sujeito na análise econômica, afirma Baumol (1968: 1). Permaneceu como um agente sombrio, desprestigiado e sem forma claramente definida ou até mesmo uma ausência da figura do empresário nos estudos teóricos, a teoria econômica não conseguiu desenvolver uma análise formal do empreendedorismo (Kirzner, 1986).

Leibenstein (1968) sugere que o empreendedorismo, de natureza esquiva, tem sido largamente ignorado na economia e, muitas vezes, negligenciado na economia do desenvolvimento. Por um lado, a economia tradicional trabalha com dados estáticos, informações perfeitas e clara definição das funções de produção; já o empreendedorismo é muito difícil de ser medido e compreendido, e isso torna uma problemática para a interpretação teórica; por outro lado, o modelo tradicional da economia tem dificuldades de explicar um comportamento baseado na incerteza, presença constante de informações imperfeitas, desconhecimento da função produção, falha de mercado e outros aspectos que carecem de abordagem teórica desenvolvida pela *mainstream* da economia, sublinha Leibenstein (1968).

As deficiências que existem no mercado somente são supridas pelo empreendedorismo, manifestadas pela criação de novos produtos, novas competências e novos mercados. O empreendedor é visto como aquele que combina melhor os diferentes

recursos produtivos, endógenos e exógenos a empresas, com a finalidade de criar uma unidade produtiva com condições que o mercado exige, ou seja, competitiva.

As características mais marcantes dos empreendedores são as capacidades de somar e complementar insumos e a de preencher vazios ou deficiências existentes no mercado. O empreendedor é o agente capaz de associar e completar os insumos necessários para um determinado processo produtivo, é a força motriz do crescimento e da transformação econômica, sublinha Leibenstein (1968: 72-75).

Corroborar com esse pensamento o autor Louis Jacques Filion ao assegurar que os empresários são mencionados na economia, mas aparecem muito pouco e, às vezes, de forma insignificante nos modelos clássicos de desenvolvimento. Explicita que nunca é fácil introduzir elementos da racionalidade no complexo comportamento empreendedor e critica os economistas por não terem sido capazes de evoluir a ciência econômica e, em particular, terem sido incapazes de criar uma ciência do comportamento econômico dos empresários (Filion, 1998: 3-4).

Os pensamentos clássico e neoclássico do início século XIX e século XX evitaram a noção de empreendedorismo e a legitimidade do raciocínio na história por demasiado enfoque numa conjuntura estática e de equilíbrio, avesso ao posicionamento empreendedor que é dinâmico e centrado na inovação, mudanças e desequilíbrio (Wadhwani e Jones, 2006: 5) e em outro comentário, Casson afirma que:

A razão é simples. Nos seus modelos matemáticos e de actividade e comportamento económico, os economistas começaram a usar o pressuposto simplificador de que todas as pessoas de uma economia dispõem de informações perfeitas. O que não deixa espaço para o empresário (Casson, 2001: 713).

O que é percebido no itinerário da legitimidade da função social do empresário na sociedade é certa omissão ou secularização do empresário em segmentos importantes do pensamento econômico, ou seja, um reducionismo da função empresarial na epopeia capitalista. Na verdade, nas abordagens científicas, observa-se que poucos teóricos da economia destacaram em suas obras a figura emblemática do empresário e o processo empreendedor. (Baumol, 1968; Schumpeter, 1985; Kirzner, 1986; Filion, 1999a; Swedberg,

2000; Casson, 2001; Gartner, 2001; De Paula, Cerqueira e Albuquerque, 2004; Montanye, 2006).

Drucker (1986) e Fillion (1998), no final dos anos 80, afirmaram que o empreendedorismo retorna à arena de discussões na sociedade, torna-se um tema importante nos diversos setores sociais. A literatura econômica vai aos poucos estabelecer que o empreendedorismo é um processo dinâmico e revitalizador de uma economia e vê no empresário o maximizador de resultados (Leibenstein, 1968).

Questões como concorrência, estratégia, competitividade, sobrevivência, oportunidades, inovação, risco, criação de novos empreendimentos vão ganhando espaço nas atividades econômicas. Uma nova cultura empresarial com muito profissionalismo ascendente nas empresas, em particular, nos micro e pequenos negócios, começa a ser estruturado.

Os organismos econômicos consideram o empreendedorismo uma alternativa viável para gerar bons negócios, movimentar e crescer a economia, ou seja, um motor (Ausdrestsch, 2002) que impulsiona a produção, troca, distribuição e consumo de bens e serviços no mundo.

O empresário desenvolve atividades econômicas e não-econômicas e tem um propósito de alocar, da melhor forma possível, os fatores de produção disponíveis. Ele é um tomador de decisões, é aquele que combina recursos, agrega valor ao produto, introduz mudanças, inovações e cria uma nova ordem nas empresas. Na literatura atual, é a pessoa que faz as coisas acontecerem, é o gerador de riquezas, perturbador da ordem econômica, pessoa que assume risco, um visionário, enérgico, ambicioso, farejador de oportunidades, enfim, alguém que tem “o sonho e o desejo de fundar uma empresa no reino privado”, “o desejo de conquistar”, “a alegria de criar” (Schumpeter, 1985).

3.2.2 O empreendedorismo na visão de Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say.

A palavra “empreendedora” vem de *entreprendre*, palavra francesa que significava “fazer algo” ou empreender (Swedberg, 2000). Sua definição, no contexto evolutivo, surgiu dos trabalhos de dois economistas franceses, Richard Cantillon (1680-1734), “O Ensaio sobre a natureza do comércio em geral”, e Jean-Baptiste Say (1767-1832), “Tratado de Economia

Política”, ao dedicarem atenção à criação de novas empresas e aos procedimentos gerenciais (De Paula, Cerqueira e Albuquerque, 2004: 573).

Cantillon, devido a sua percepção na própria experiência comercial (Roll, 1972:), foi o primeiro economista a desenvolver as ideias-chave relativas ao empresário e ao empreendedorismo no uso acadêmico, ou seja, a função empresarial no domínio da economia. Observava no empresário o portador dos riscos causados pelas mudanças na demanda do mercado, argumentava que os comerciantes estavam envolvidos no equilíbrio da oferta e da procura. Cantillon revelou um empresário em busca de oportunidades de negócios, preocupado com a gestão econômica e um astuto na obtenção de melhor rendimento do capital investido (Filion, 1998: 1-2; Filion, 1999a: 6)

O economista francês, Cantillon, descreveu um empreendedor como uma pessoa que paga um preço certo de um bem, para revendê-lo por um preço incerto. Assim, adicionou o componente risco ou incerteza na tomada decisão no momento da obtenção ou utilização dos recursos. Portanto um empreendedor era alguém que se envolvia num negócio e não tinha a garantia de lucro (Karayiannis, s.d.). Na concepção de Cantillon, os empresários, ao desenvolverem as atividades como fazendeiros, comerciantes, artesãos ou prestadores de serviço, com capital próprio ou não, viviam de modo incerto (De Paula, Cerqueira e Albuquerque (2004: 573).

Jean-Baptiste Say é um dos pensadores mais perspicazes da ciência econômica e, conjuntamente com Cantillon, colocou o papel do empresário no centro da teoria econômica, ao inventar o termo “empresário” e ao ressaltar a função vital do empresário na economia e que seria responsável pelo movimento da indústria, o dinamismo do processo produtivo.

As características desejáveis a um bom empresário, agente ou “mestre-agente”, deveriam ser a capacidade de planejar, avaliar projetos e poder correr riscos, segundo Say. Também elencou algumas qualidades morais que deveriam fazer parte do comportamento do empresário, como: julgamento, perseverança, bom senso, conhecimento de mundo, bem como conhecedor ou *expertise* de negócios. O empresário, descrito por Say, possuía certas “artes” e habilidades de criação de novos empreendimentos e tinha uma visão excepcional para desenvolver produtos que atendessem as necessidades da sociedade (Say, 1972).

Na sua obra, Say incluiu a ideia de que os empreendedores teriam de ser líderes. Afirmou, então, que um empreendedor é aquele que traz outras pessoas em conjunto para construir uma organização produtiva com criatividade, ideias, imaginação e inovação. Em síntese, a função do empresário é combinar os fatores produtivos, reuni-los; assinala Schumpeter (1985: 54).

Say (1972) mostra o lado complexo da atividade comercial ao sublinhar que o empresário convive com uma abundância de obstáculos a serem superados, um comportamento ansioso, os infortúnios envolvidos no empreendimento e expedientes de trabalhos excessivos.

Jean-Baptiste Say, nos seus escritos, asseverou que empresário é que faz a economia funcionar, mesmo sendo “raro”. O avanço econômico exige um esforço desse indivíduo ao considerar o seu papel gerencial e sua coordenação de produção e distribuição de riqueza (Say, 1972). O empreendedorismo é determinante para a prosperidade e crescimento da economia de uma nação, revelam Wadhvani e Jones (2006: 5). Também Filion corrobora com essa reflexão, ao resgatar o pensamento de Say, quando “considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos” (Filion, 1999a: 6).

3.2.3 O empresário na visão de Adam Smith e de Alfred Marshal.

Uma reflexão feita pelos pesquisadores De Paula, Cerqueira e Albuquerque (2004), no *paper*, “O Empresário na Teoria Econômica”, chama a atenção os autores ingleses, em particular, Adam Smith, teriam falhado por não ter distinguido a figura do empresário, ao confundir com o capitalista e num comentário explicativo, informam que “os ingleses não têm uma palavra equivalente a empresário industrial. É isso, talvez, que os impediu de distinguir (...) de um lado, o serviço que presta o capital e, de outro, o serviço que presta, por sua capacidade e talento” (*Idib.*, 2004: 574). Mesmo assim, o conceito de empresário aparece e é resgatado no livro *A Riqueza das Nações* sob três diferentes formas, interpretados pelos autores De Paula, Cerqueira e Albuquerque:

...*adventurer*, termo que poderia ser traduzido por aventureiro ou especulador, isto é, indivíduo que especula seu capital em empreendimentos difíceis e arriscados. Outra forma de empresário é o *projector*, termo que guardava uma clara ambigüidade, podendo significar tanto aquele que faz máquinas para trapacear ou roubar, quanto aquele que

realiza planos ou executa uma “invenção honesta”. De maneira geral, Smith é hostil tanto em relação ao *adventurer* quanto ao *projector*, condenando-os por levarem à falência as pessoas que se engajam em seus projetos insensatos, ou por queimarem os fundos destinados à manutenção dos trabalhadores. No entanto, há ainda uma terceira forma de empresário, o *undertaker*, para o qual Smith reserva sua simpatia. Também ele se dedica a realizar projetos, mas, ao contrário do *projector*, age sempre com prudência e moderação. O homem prudente. (*Ibid.*, 2004: 574).

Esses argumentos revitalizados para o momento da sociedade contemporânea podem ser de grande valia para caracterizar o empreendedor. De um lado, o aventureiro ou especulador que movimenta a economia e cria novidades nos negócios; por outro lado, o empresário como um agente do mercado que faz projetos, realiza e executa plano de forma ousada, arriscada e aventureira. Mesmo sendo contraditório, tem que ser levada em conta a prudência.

Os empreendimentos vivenciam a aventura e a prudência e podem conviver de maneira integrada para a sobrevivência das empresas numa economia de mercado altamente competitiva, mesmo que isso represente um paradoxo no contexto teórico. O empreendedorismo é uma força motriz da economia, um quarto fator de produção, dinâmico e desequilibrador.

O economista britânico Alfred Marshall (1842-1924) contribuiu muito para a discussão sobre empreendedorismo, no seu tratado “Princípios de Economia” de 1890. Ele reconheceu a necessidade do empreendedorismo para a produção e incorporou nos três fatores clássicos de produção o termo organização. Segundo o autor, a organização seria um fator que coordenaria os outros, terra, capital e trabalho, e via no empreendedorismo o elemento motriz dos empreendimentos. O empresário tinha que criar novos produtos ou melhorar o plano de produção (fabricação) de uma mercadoria antiga. Marshall acreditava que o empresário deveria ter um profundo conhecimento da indústria e, em função disso, deveriam ser os líderes naturais (Marshall, 1985).

O empreendedor, visto pelo autor Marshall, deveria ser um gestor de negócio, e o pagamento dessa função poderia ser visto como o “aluguel” da sua capacidade administrativa, salienta Swedberg (2000). Um bom empresário, para ser reconhecido como tal, tinha que ter a capacidade de prever mudanças na oferta e demanda e estar disposto a agir em situações de risco, de informações incompletas. As habilidades desejáveis num indivíduo

são tão grandes e numerosas que poucas pessoas podem apresentar todas elas em um nível muito elevado, no entanto Marshall (1985) acreditava que podia ensinar as pessoas como se tornarem empreendedoras. “Marshall vai ver no empresário o organizador da produção, o que corre riscos e, por isso, merecedor do lucro”, salientam os pesquisadores De Paula, Cerqueira e Albuquerque (2004: 577).

Outro ponto importante na obra do economista britânico e que pode ser utilizado e analisado no mundo contemporâneo foi que o êxito das empresas, na pessoa do empresário, depende da situação econômica envolvida no processo. Isso significa que as oportunidades e o ambiente exógeno, desempenhados numa economia favorável, são fatores que contribuem para o sucesso das empresas, em todas as dimensões. Introduziu um papel inovador do empresário ao enfatizar que é função básica do homem de negócio é a busca continuamente por oportunidades para reduzir os custos de produção. Todos esses aspectos são considerados nos pensamentos de Marshall (1985).

3.2.4 Os riscos e incertezas do mundo empresarial: contributo de Frank Knight.

O empreendedorismo é visto como uma atividade de risco e oportunidades, e a dinâmica de qualquer economia passa necessariamente por aspectos indefinidos, informações imperfeitas e de um mercado com muita instabilidade. Uma empresa requer dos agentes uma tomada de decisão para alocação de recursos escassos da melhor maneira possível, eficiência, e que produza resultados favoráveis (eficácia) dentro de um contexto imprevisível. O empresário tem que estar disposto a assumir o risco ou a incerteza, envolvido em qualquer atividade econômica ou não econômica.

Diante do exposto, o economista Frank Knight foi o pioneiro ao argumentar o papel inerente ao risco e à incerteza que compõem o mundo empresarial. O empresário “é aquele que toma decisões em situações que envolvem incertezas”, refletem De Paula, Cerqueira e Albuquerque (2004: 572), ao analisar o pensamento de Knight.

O risco relaciona-se com um evento cuja frequência é ocorrida em momentos ou experiências anteriormente, logo existe uma probabilidade que é estimada; já a incerteza decorre de ocorrências únicas cuja probabilidade pode ser apenas estimada. O empreendedor tem a função de tomar sobre si a incerteza envolvida no processo de tomada de decisão e suas

consequências, nas palavras de Knight (1972). O papel fundamental do empreendedor é assumir a incerteza. Fillion resgatou o pensamento de Knight, ao mostrar “que os empreendedores assumiam riscos por causa do estado de incerteza no qual trabalhavam e que eles eram recompensados de acordo com os lucros obtidos com as atividades que iniciavam” (Fillion, 1999a: 7)

Knight fez a famosa distinção entre “risco” (aleatoriedade com probabilidade cognoscível) e “incerteza” (aleatoriedade com probabilidade irreconhecível). Classificou a incerteza em três tipos: risco – é mensurável estatisticamente; ambiguidade – difícil de medir estatisticamente; incerteza ou insegurança – é impossível fazer uma previsão estatística (Knight, 1972).

O empresário exerce um julgamento sobre as situações de incerteza na economia e torna-se um agente de seguros relacionados a essas situações imprevisíveis. A probabilidade objetiva de “risco” pode ser discutida, pode ser calculada, enquanto a incerteza nunca poder ser conhecida, reflete Swedberg (2000: 18).

A obra “Risco, Incerteza e Lucro” de Frank Knight (1921) pode ser considerada atualmente como um refinamento da teoria de Cantillon sobre empreendedorismo, relacionando-o com a incerteza, ou seja, nos argumentos de Fuzetti e Salazar:

... riscos significam as atitudes recorrentes, passíveis de se estabelecerem modelos de ocorrência de eventos, mesmo não existindo dados mensuráveis ou possibilidades de estabelecerem dados probabilísticos. A incerteza ocorre, quando não existe precedência ou sequer possibilidade de estabelecerem dados probabilísticos. Conceitua o empreendedor pela capacidade de revisão em lidar com os riscos e as incertezas. Essa imprecisão provém do fato de que a incerteza faz parte das características do mundo em que se vive, conjuntamente com os agentes de mercado, assim, toda e qualquer ação humana envolve alguma incerteza. Esse autor [Frank Knight] considera, ainda que, ao adotar estratégias de atuação que levam as empresas à maximização dos lucros, os empresários envolvem-se em riscos e incertezas. (Fuzetti e Salazar, 2007: 37).

As ideias Knightianas concebem a função empresarial com envolvimento do risco inerente a qualquer atividade. Nesse contexto, os autores De Paula, Cerqueira e Albuquerque, ao analisar a obra de Frank Knight, efetuam a seguinte nota explicativa:

Para ele, numa situação ideal onde não houvesse incerteza, os homens poderiam se concentrar em fazer as coisas de um modo automático, dispondo de toda a informação necessária para se adequarem às mudanças de ambiente de uma maneira mecânica. Mas,

se a incerteza entra em cena, o mero “fazer coisas” e execução de tarefas, torna-se uma atividade secundária, e o que importa é decidir o “que” e o “como” fazer. Nesse caso, o reconhecimento da incerteza provocaria duas mudanças na organização da sociedade: [prever uma demanda de bens no mercado incerto e uma tomada de decisão num ambiente mutante por parte do empresário]. (De Paula, Cerqueira e Albuquerque, 2004: 572-573).

Os negócios no mundo contemporâneo são desenvolvidos num ambiente altamente instável e de alterações permanentes. O empresário tem que lidar com essas configurações impostas dentro e fora das organizações. As oportunidades são escassas. As ameaças são constantes e oriundas de diferentes fatores como: tecnologia, legislação, políticas econômicas, crises financeiras, novas preferências dos consumidores, benéficas ou não às atividades econômicas.

Por outro lado, internamente, os empreendimentos têm os seus pontos fortes, como: capital, mão de obra qualificada, produtos e serviços de qualidade etc e pontos fracos, procedimentos ainda não desempenhados de maneira satisfatória, como processo de produção ineficiente, falta de preparo por parte dos gestores para gerir negócios, instalações inadequadas, falta de capital de giro etc. Todos esses aspectos tornam o gerenciamento dos empreendimentos dinâmicos e altamente sensíveis aos aspectos dos riscos e incertezas envolvidos nos processos empreendedores.

O empreendedor, em particular, das micro e das pequenas empresas tem que lidar com esses riscos e incertezas diariamente, na tomada de decisões. O empresário tem muitas funções a desempenhar no comando do negócio, desde a compra de matéria-prima, reposição de estoque, busca de recursos para manutenção das atividades, que são processos rotineiros, ao mesmo tempo tem que inovar, tomar decisões de incluir novos ordenamentos gerenciais, mudar a estrutura física da empresa, perceber novos gostos e preferências dos consumidores, melhorar tecnologicamente seu espaço físico e equipamentos de trabalho. Em todos os instantes, enfim, é um tomador de decisões.

As decisões tomadas, muitas vezes com carência de informações consistentes, fazem com que o ambiente empresarial esteja envolvido sempre com os riscos e as incertezas. O empresário, ciente desse contexto, tem que tomar as decisões necessárias, diga-se de passagem, urgentes, de acordo com o risco que pode ser calculado ou conhecido nas estratégias utilizadas. É impossível eliminar a incerteza; pelo menos amenizar os efeitos da

tomada de decisão, quando envolver a incerteza, insegurança total nas atividades desenvolvidas (Knight, 1972). Pelo que foi exposto, considera-se que os agentes de mercado vivem num mundo caracterizado pela incerteza.

Filion (1999a) sintetiza as ideias de um dos fundadores da Escola de Chicago quando desenvolve a seguinte reflexão:

Knight (1921), por sua vez, mostrou que os empreendedores assumiam os riscos por causa de estado de incerteza no qual trabalhavam e que eles eram recompensados de acordo com os lucros obtidos com as atividades que iniciavam. (Filion, 1999a: 7).

3.2.5 O estado de alerta empresarial: o empreendedor de Israel Meir Kirzner.

Israel Meir Kirzner, nascido em Londres, 1930, e de nacionalidade americana, é um dos mais memoráveis economistas da Escola Austríaca, professor emérito da *New York University* e uma das principais autoridades sobre o pensamento e metodologia de Ludwig von Mises. Os seus trabalhos têm como abordagem a iniciativa empresarial, funcionamento e ética de mercados.

O livro *Competition and Entrepreneurship* (Chicago 1973), de Kirzner, destaca uma atenção especial à atividade empresarial, e o capítulo II enfatiza o “empresário”. Essa discussão será de grande valia para o fortalecimento desta tese ao resgatar e ratificar a ação humana de Mises no papel do empresário na sociedade e descrevê-lo como sendo a força motriz do sistema de mercado. A seguir, serão analisadas algumas dimensões da atividade empresarial desenvolvidas pelo autor, como: a natureza da atividade empresarial, tomada de decisão e economização, atividade empresarial e conhecimento, atividade empresarial e o processo equilibrador e, por fim, de forma resumida, a atividade empresarial, segundo Mises (Kirzner, 1986).

Kirzner, em princípio, esclarece que a função do empresário é de difícil compreensão e as exposições sobre a teoria do preço, na economia de mercado, demonstram certo esquecimento ao defini-la. Critica severamente a ideia de que toda ação humana tem como critérios a economização, de maximização de lucros ou de eficiência, reduzida ao modelo da teoria ortodoxa, “microteoria”, uma visão de equilíbrio. Insatisfeito com essa postura, encara o mercado como um processo e afirma: “é minha posição que essa visão analítica de

participantes do mercado economizadores, maximizadores ou que busquem a eficiência é, sob importantes aspectos, enganosamente incompleta” (Kirzner, 1986: 39), então, o mercado é constituído de informações imperfeitas, ambiente de caos e turbulência. O empresário, ao notar essas inconsistências, localiza as possíveis oportunidades para tirar “proveito” ou “lucro”.

Os trabalhos de Kirzner sustentam que o elemento empresarial existente no mercado é contraditório ao modelo de equilíbrio, no qual as informações perfeitas são dadas e os agentes apenas devem alocar os recursos, da melhor maneira possível. O papel do empresário nesse caso é desnecessário ou sem importância; por outro lado, uma tomada de decisão num ambiente de incerteza e informações incompletas coloca em evidência o *homo agens*, desenvolvido por Mises, em que “é capaz de dar conta de tudo a que as noções de economização e propensão à eficiência podem levar” assegura Kirzner (1986: 39), ou seja uma visão mais alargada, o que coloca o empresário numa posição de destaque no processo do mercado. Assim, o empreendedor assume uma visibilidade muito acentuada que é sublinado por Kirzner quando informa:

O *homo agens* de Mises, (...), [empreendedor], é dotado não somente da propensão para perseguir fins eficientes, uma vez claramente identificados fins e meios, como também da propensão e do estado de alerta necessários para identificar por que fins lutar e que meios estão disponíveis. A ação humana abrange o comportamento que busque eficiência – típico dos economizadores robbinianos – mas também, engloba um elemento que, por definição, está ausente da economização (Kirzner, 1986: 40).

A existência do *homo agens* só é identificada quando as incertezas causadas pela ignorância dos indivíduos suscitar resultados. Caso houvesse onisciência, não haveria necessidade do empreendedor. Então, a função do “homem de negócio” é aproveitar as oportunidades criadas por essa ignorância que existe no processo de mercado. O valor do empresário está na descoberta dessa oportunidade existente e não explorada.

Na atividade empresarial, o agente que for mais rápido nas tomadas de decisões será capaz de enxergar oportunidades onde os outros não as vêem. A isso Kirzner (1986) chamou de “estado de alerta” constante, ou seja, o empreendedorismo é um sinal de alerta empresarial que consiste em encontrar possibilidades de lucro quando são visíveis para uns indivíduos e não o são para outros ou concorrentes. Por fim, o empreendedor não é o detentor de ideias

inovadoras, mas alguém alerta às oportunidades já existentes e que estão à espera de serem descobertas; ratifica Salazar (2006: 201).

O autor Kirzner (1986), ao fazer a análise da atividade empresarial e conhecimento, informa que a informação já presente nos processos de mercado não agrega qualquer valor, já que os agentes tomam posse da situação e nenhuma oportunidade é identificada. Nesse caso são chamados de imitadores, pois utilizam as informações – modelos de organizações, produtos e serviços – já estabelecidas no mercado.

O estado de alerta empresarial mais elevado é um elemento crucial para o empreendedor. Esclarece, ainda, que o tipo de conhecimento exigido para a atividade empresarial é saber onde procurar conhecimento, informação, estratégia do que o próprio conhecimento de informações concretas de mercado. Isso significa que possuir conhecimento por si só não é útil, mas o conhecimento imperfeito, abstrato, muito geral, rarefeito, único, desconhecido, enxergar coisas que ainda não foram vistas por outros agentes são os verdadeiros domínios da informação que levam à descoberta de mais e melhores lucros. É a transformação de informações em resultados favoráveis ou bons negócios. Para confirmar essa reflexão, o próprio Kirzner conclui que:

...difícilmente podemos negar que o que gera oportunidades para lucro empresarial puro é a **imperfeição do conhecimento** por parte de participantes do mercado; que essas oportunidades podem ser empregadas por quem quer que descubra sua existência antes que os outros o façam; e que o processo de ganhar esses lucros é ao mesmo tempo um processo de correção da ignorância do mercado. (...) Somente a introdução da ignorância abre possibilidade de tais oportunidades inexploradas (e as oportunidades para lucro puros a elas associadas),- e a possibilidade de que o primeiro a descobrir o verdadeiro estado de coisas possa captar os lucros a eles associados por meio da invocação, da criatividade e da mudança. (Kirzner, 1986: 76). (grifo nosso).

Kirzner, no seu paradigma teórico, reconheceu que a atividade empresarial está inserida, não num mundo em completo equilíbrio, mas num mundo longe do equilíbrio. No seu argumento, parte do princípio da imperfeição do mercado, do caos e da instabilidade no processo de mercado. Neste cenário, os agentes estão envolvidos pelo estado de desequilíbrio gerado por uma ignorância generalizada. As oportunidades são inúmeras e, muitas vezes, perdidas. O empresário com seus *insights* faz alterações ou mudanças dessa aparente instabilidade ao alocar os recursos de modo eficiente nas fases de desequilíbrio. Suas ações empresariais movem em direção ao equilíbrio e são também forças dinâmicas do processo de

mercado. Os empreendedores são a força motriz desse processo, para que no futuro ocorram tendências equilibradoras. Para finalizar esse raciocínio, será retirado do texto do próprio autor, em forma de síntese, o seguinte posicionamento:

...somente a **atividade empresarial** poderia (pelo menos em teoria, ressalvando-se as mudanças exógenas), eventualmente, levar ao equilíbrio, que acho necessário chamar a atenção para a atividade empresarial como um agente *reativo*. Vejo o empresário, não como uma fonte de idéias inovadoras *ex nihilo*, mas como alguém alerta para as oportunidades que existem e que estão esperando para serem notadas. No desenvolvimento econômico, também, o empresário deve ser visto como alguém que reage a oportunidades, e não com quem as cria; como uma pessoa que capta oportunidades de lucro, e não como alguém que as gera. (...) Para esse processo, é essencial invocar a atividade empresarial. (Kirzner: 1986: 84).

Kirzner é influenciado diretamente pelas ideias de Ludwig von Mises, ao argumentar que foram os *insights* de Mises que lançaram a base para o debate e a construção da sua teoria da atividade empresarial. Os temas desenvolvidos por Mises que são trabalhados por Kirzner são: a ação humana, a questão da incerteza, os contextos especulativo e competitivo, característicos dos negócios. A ação humana, segundo o entendimento de Mises, pode ser assim definida:

é comportamento propositado. Também podemos dizer: ação é a vontade posta em funcionamento, transformada em força motriz; é procurar alcançar fins e objetivos; é a significativa resposta do ego aos estímulos e às condições do seu meio ambiente; é o ajustamento consciente ao estado do universo que lhe determina a vida. (Mises, 1990: 20).

A atividade empresarial é expressa por Kirzner como um estado de alerta e é definida “como uma ação humana vista a partir do aspecto de incerteza inerente a toda ação. Empresário significa homem agente com relação às mudanças que ocorrem nos dados do mercado” (Kirzner, 1986: 94). Desse modo, o empreendedorismo faz parte da ação humana. Ao lidar com a incerteza diariamente, tanto Mises quanto Kirzner enfatizam a inevitável incerteza que cerca a atividade empresarial.

O agente, ciente dessa circunstância (incerteza), tem que ser precavido e, ao mesmo tempo, aventureiro, às vezes contraditório, quando da iniciação de um empreendimento ou manutenção de um estabelecimento já em funcionamento. Cabe-lhe utilizar as ferramentas estratégicas de gestão empreendedoras para se manter no mercado e procurar novas possibilidades de combinação de recursos para tirar um melhor proveito, melhores lucros.

Os empreendimentos estão imersos nos procedimentos que envolvem competitividade; a especulação faz parte de toda ação empresarial; as empresas são como uma entidade complexa. O *homo agens* de Mises são os componentes empresariais em estado de alerta; a atividade empresarial é inseparável da oportunidade de lucro. O papel do empresário é crucial nas operações de mercado. O empreendimento negocial é importante, sobretudo por possibilitar que o processo de mercado funcione em todos os contextos. Por fim, a ação empreendedora tem um papel ativo, vigilante e inquisitor, e o empresário, aqui chamado de proprietário de ME e EPP, tem a função essencial de exploração deliberada das oportunidades percebidas.

3.2.6 Schumpeter: passaporte para o empreendedorismo.

Neste momento, entra em cena o legado de Joseph A. Schumpeter (1883-1950) de forma promissora, para embasamento teórico do tema “empreendedorismo” e o papel do empresário no processo de desenvolvimento econômico. O economista austríaco é, de longe, o mais importante. Foi um dos primeiros autores a destacar e conceituar o termo empreendedor. Nos seus escritos, esse “personagem” é um elemento-chave para entender suas reflexões teóricas concernentes ao empresário. Schumpeter conferiu-lhe a função de perturbador do sistema econômico estático, através da inovação, sendo o “ativador” da economia, Swedberg (2000; 2007) ou o criador de desequilíbrios.

Bresser-Pereira, economista e cientista social, ex-ministro da fazenda do Brasil, nos anos 80, em seu artigo “Desenvolvimento Econômico e o Empresário”, faz uma referência muito relevante aos estudos de Schumpeter, ao afirmar que:

Schumpeter, cuja contribuição para a teoria do desenvolvimento econômico, com a teoria do empresário, constitui um dos pontos altos da história da ciência econômica, define o empresário como inovador, o indivíduo que põe em execução novas combinações. (...) Por outro lado, ele definiu desenvolvimento econômico como a execução de novas combinações de fatores produtivos. (...) Dessa forma, de um golpe só, foi SCHUMPETER capaz de caracterizar a importância do progresso tecnológico *lato sensu* e do papel do empresário no desenvolvimento econômico. Desenvolver é inovar, é recompor os fatores de produção, é pôr em execução o progresso tecnológico, e quem inova é exatamente o **empresário**. (Bresser-Perreira, 1992: 83) (grifo nosso).

Diante dos comentários feitos pelos autores, o sueco Richard Swedberg (2000, 2007) e o brasileiro Bresser-Pereira (1992), a colaboração de Schumpeter fica evidente para

edificação da teoria do empresário. Os professores Wadhwani e Jones (2006) da *Harvard Business School*, no artigo *Schumpeter's Plea: Rediscovering History and Relevance in the Study of Entrepreneurship*, dão uma acentuada atenção ao pensamento Schumpeteriano ao descrever que a atividade empresarial não se limita a reunir empresas de forma já estabelecidas, mas na criação de “novas combinações” (mercados, insumos, produtos, processos ou organizações) com resultados bem-sucedidos.

O modelo criado por Shumpeter perturba o equilíbrio de mercado e origina o lucro empresarial, lucros esses chamados de extraordinários, que por sua vez foram oriundos das inovações feitas pelos empreendedores “pioneiros”, ao introduzir no mercado um novo produto ou processo, difusão das inovações (Wadhwani e Jones, 2006: 5-8).

Em síntese, “os ciclos são desencadeados pela introdução de inovações radicais, e o empreendedor é aquele que inova de maneira radical, desestabilizando o sistema econômico e gerando um novo ciclo de expansão”, registra Maculan (2005: 500); os movimentos da economia.

Em outro momento do artigo, os autores Wadhwani e Jones (2006), sublinham que as novas combinações são fontes constantes de mudanças revolucionárias dentro do mercado, indústria e nas economias nacionais; revelam o carácter camaleão do capitalismo pela mobilidade e pela mudança que ocorrem na economia, e nunca esse sistema de produção está parado, estático. Por fim, Schumpeter demonstrou, nas reflexões dos autores de *Harvard*, que a teoria do empreendedorismo é o motor dinâmico no coração do capitalismo e deveria ser estudado como um fenômeno histórico (*Ibid.*, 2006: 5-6). Diga-se de passagem, que Schumpeter é um historiador da economia, e a figura do empresário é uma construção social (Fucidji, 1999; De Paula, Cerqueira e Albuquerque, 2004; Maculan, 2005; Wadhwani e Jones, 2006).

A obra de Joseph A. Schumpeter é um referencial para o fenômeno do empreendedorismo e, nesta tese, de forma representativa e especial, trabalhar-se-ão, a seguir, dois artigos do autor Richard Swedberg, “*Adjungeret Professor*” (*honorary position as adjunct professor*) at *Copenhagen University, the Department of Sociology* (2009-2013), conhecido internacionalmente, intitulados: “*The Social Science View of Entrepreneurship*”

Introduction and Practical Applications (2000) e *Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship* (2007)” para uma análise aprofundada do pensamento de Schumpeter.

Desenvolver-se-ão, ainda, as abordagens de outros autores (Bresser-Pereira, 1992; Fucidji, 1999; De Paula, Cerqueira e Albuquerque, 2004; Maculan, 2005; Wadhwani e Jones, 2006, dentre outros) que colaborarão, ratificarão e enriquecerão às reflexões desenvolvidas, e, no final, o pensamento do próprio Schumpeter, através do livro “A teoria do Desenvolvimento Econômico”, capítulo II, “O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico”, páginas 43-66 da edição de 1985.

O que se pretende neste momento é identificar o contributo de Schumpeter para a teoria do empresário ao abordar os aspectos da inovação, desenvolvimento econômico, equilíbrio e desequilíbrio do sistema capitalista, através da destruição criadora, resistências a mudanças, enfim, a figura do empresário inovador.

Swedberg (2007), na reconstrução da teoria de Schumpeter, do empreendedorismo, confirma que essa teoria, no seu entendimento, é a mais promissora para o estudo empresarial. Adverte aos leitores sempre alerta que é preciso considerar melhor o conhecimento da teoria de Schumpeter sobre empreendedorismo. A literatura é imensa e seus estudos têm ideias interessantes ainda não trabalhadas. Observa que o conjunto das obras de Schumpeter dá uma visão alargada não só do empresário, como também da economia, ao estudar as ações empreendedoras, lucro empresarial, taxa de juros, o ciclo dos negócios, crédito, desenvolvimento econômico. Este último está fundamentado em três fatores principais: as inovações tecnológicas, o crédito bancário e o empresário inovador (Schumpeter, 1985: 54).

Swedberg (2007), no decorrer do artigo nomeado, *Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship*, primeira parte, resgata a edição original de 1911; diz que não está disponível hoje com facilidade e raramente é lido. Além disso, afirma que esse escrito “vale ouro” por possuir diversos pontos interessantes sobre empreendedorismo e o dobro de formulações da teoria econômica. Nessa ocasião, Joseph Schumpeter era jovem, economista radical e com ideias brilhantes a tentar revolucionar a ciência da economia, através do desenvolvimento de uma dinâmica na esfera econômica e ao atribuir o capitalismo como um sistema em permanente mutação (Fucidji, 1999: 4).

O “fluxo circular” apresentado por Schumpeter vê a vida econômica de maneira monótona, os fatores de produção e a tecnologia já estabelecidos. Os aperfeiçoamentos existem; há incremento na produtividade, entretanto todas essas características já conhecidas e incorporadas no ambiente familiar e previsíveis estão numa perspectiva de equilíbrio propiciado. “Nessas circunstâncias, de acordo com Schumpeter, mudanças econômicas substanciais não podem ter origem no fluxo circular, pois a reprodução do sistema está vinculada aos negócios realizados em períodos anteriores” (Costa, 2006: 4).

Por outro lado, Schumpeter quer demonstrar que essa abordagem estática da economia é interrompida pelo desenvolvimento dado através de transformações radicais que, por sua vez, produzem mudanças qualitativamente diferentes. “A reorganização sistemática e racional dos fatores de produção é, portanto, o elemento essencial do desenvolvimento econômico”, informa Bresser-Pereira (1992: 8) e, dessa maneira, “a evolução da economia se caracteriza por rupturas e descontinuidades com a situação presente e se devem à introdução de novidades na maneira de o sistema funcionar”, explica Costa (2006: 4).

Um outro olhar sobre os vetores econômicos: estático e dinâmico, vale a pena recorrer a reflexão Boava ao fazer um comentário bem pertinente a seguir exposto:

Esse fluxo circular é uma teoria econômica do equilíbrio geral. Em outros termos, analisa a questão de produção ser uma atividade contínua, sendo que os agentes econômicos repetem e fazem previsões acerca de sua produção e vendas. É uma teoria estática que não contempla cismos e rupturas. A teoria de Schumpeter, ao contrário, prevê a mudança, através de **inovação**, principalmente, por meio da “destruição criativa”, induzida pelo empreendedor (Boava, 2006: 43) (grifo nosso).

O “desenvolvimento” verificado no ambiente econômico é entendido por Schumpeter (1985: 47), quando “apenas as mudanças da vida econômica que **não** imposta de fora, mas que surjam de dentro, por sua própria iniciativa” (grifo nosso) e essa mudança acontece através de novas combinações sobre os meios de produção através de inovações, tendo como principal agente o empresário.

Schumpeter enfatiza muito que a tecnologia e as novas combinações ocorrem, quando materiais e forças se combinam de métodos diferentes ou radicalmente novos para produzir outras coisas ou as mesmas coisas totalmente desiguais do processo antes estabelecido. Os aperfeiçoamentos, no que diz respeito aos procedimentos de produção já identificados, são

reconhecidos por Schumpeter, mas o que lhe interessa são as chamadas inovações ou “novas combinações”, mudanças surgidas no lado da produção, de maneira distinta.

Nas palavras *Ipsis litteris* de Schumpeter, o “desenvolvimento” é definido pela realização de novas combinações e caracterizadas em cinco casos:

1 – Introdução de um novo bem – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não tiveram familiaridade – ou de uma nova qualidade de um bem. 2 – Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria. 3 – Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não. 4 – Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada. 5 – Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio. (Schumpeter, 1985: 48-49).

As novas combinações feitas de maneira diferente, as inovações radicais, a mutação do estágio estático para o dinâmico, a alteração do estado de equilíbrio para o desequilíbrio no “fluxo circular”, o progresso tecnológico, os ciclos desencadeados pela introdução de novas maneiras de produzir são de natureza exclusiva do empresário empreendedor. Esse sim, é o indivíduo que inova, provoca e promove a *destruição criadora*, realiza novas combinações, ator comprometido com a ação. É o dirigente e executor da reorganização dos fatores de produção no nível das empresas, é o gênio do empresário que vê oportunidades e como aproveitá-las, aquele que realiza inovações tecnológicas, o perturbador do equilíbrio. Todas essas características são interpretadas das obras de Schumpeter por outros autores (Filion, 1999a).

Schumpeter caracteriza o empreendedor como o indivíduo que inova, a pessoa capaz de se rebelar contra hábitos estabelecidos e métodos de produções habituais; é um excêntrico, aquele que empreende, o motor da economia capitalista, alguém que não aceita a realidade como é, é cheio de energia, é o “*Man of Action*”. “Chamamos o “empreendimento” à realização de combinações novas; chamamos de “empresário” aos indivíduos cuja função é realizá-las, argumenta Schumpeter (1985: 54).

Bresser-Pereira (1992) critica dois pontos na teoria de Schumpeter ao afirmar que há um exagero na importância do empresário e muita ênfase na ideia de inovação tecnológica levada a cabo até as últimas consequências nos postulados Schumpeterianos. Swedberg (2007) reafirma esse posicionamento ao dizer que o trabalho do austríaco prevalece à lógica tecnológica em detrimento da lógica econômica. Esse comentário pode ser interessante para uma visão mais alargada e criteriosa dos embasamentos teóricos, mas o que interessa para esta tese é a função do empresário inovador e como as inovações podem ser proveitosas para um melhor gerenciamento dos empreendimentos, em especial, das micros e das pequenas empresas.

Schumpeter importa-se com os fatores que provocam alterações e que afetam a vida econômica. Observa que as mudanças oriundas do ambiente externo tendem a ser adaptativas ao processo organizacional. Sua análise mais precisa recai nas mudanças que surgem no ambiente interno do sistema, percebido aqui, nas indústrias, no processo de fabricação, determinantes no entendimento da teoria econômica. Schumpeter assegura que “desenvolvimento” acontece com as mudanças ocorridas internamente nos fatores de produção, através da inovação, ao explicitar que:

...uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente. Nossa teoria do desenvolvimento não é nada mais do que um modo de tratar esse fenômeno e os processos a ele inerentes. (Schumpeter, 1985. 47).

Diante do exposto acerca do desenvolvimento e mudanças, pergunta-se, qual o papel do empresário nesse contexto? Seguramente, Schumpeter responderia que o empresário é o portador do mecanismo de mudança, o indivíduo que tem a função de realizar as alterações no sistema, o criador de desequilíbrio. Para Schumpeter (1985) a definição de empresário é bem mais ampla e compõe-se de agentes independentes. Atualmente são: os autônomos, os autoempregados, os indivíduos, os proprietários-gerentes; ou os dependentes, chamados de empregados ou colaboradores das empresas (gerentes, membros da diretoria, que trabalha para outrem).

Schumpeter (1985) afirma que só constitui realmente “o” empresário, aquele que “realiza combinações novas”; este, sim, para o autor austríaco é o verdadeiro empreendedor, pois modifica radicalmente com as inovações o negócio estabelecido ou novos negócios. O

empreendedor não se limita a gerir os empreendimentos; vai além do planejar, organizar, dirigir e controlar. Ultrapassa os procedimentos administrativos e combina os fatores de produção, de maneira inovadora ou recompõe-os diferentemente.

Na visão de Schumpeter, qualquer indivíduo, tanto o dono do estabelecimento quanto um empregado, financista, promotor, que perturbe a “ordem” instalada por outras inovadoras, que alcance lucros extraordinários, pelo pioneirismo ou às vezes imitando o negócio de sucesso, os epígonos, através de uma “onda secundária”, são chamados de empreendedores (Fucidji, 1999: 8).

Schumpeter observa que existem dois tipos de empresário: um que inova constantemente, impulsionador de novas descobertas e que não “cai” na rotina das empresas, é chamado de empreendedor, um tipo especial, um homem de sucesso, uma pessoa que tem uma força motriz de criar um grande número de fenômenos significativos; o que está “preso” aos hábitos de fazer as coisas sempre da mesma maneira, o que faz pequenas adaptações nos procedimentos administrativos, o mediano, o normal, é considerado como **mero administrador**, organizador da produção, homem de rotina, assevera Schumpeter (1985: 54-58).

Schumpeter também distingue dois tipos de indivíduos: um capitalista e outro empresário. Informa que os riscos envolvidos nos negócios ficam por conta dos investidores, no caso particular o que compra os insumos e fatores de produção que são os capitalistas, e não no empresário que empresta apenas seu talento e habilidades para gerir o empreendimento, não sendo responsável pelo capital. O que lhe poderia acontecer, no máximo, era a perda do “cargo” ou do emprego.

Nesse momento é importante trazer à luz a refutação feita por Swedbeg (2007) ao dizer que hoje, na sociedade contemporânea, o próprio capitalista, dono do “dinheiro/capital”, pode ser ao mesmo tempo o empresário, sendo então o responsável pelo negócio e os riscos envolvidos. “Empresário e capitalista tendem a confundir-se em uma só pessoa (...). Empresário é quase sinônimo investidor”, colabora Bresser-Pereira (1992: 87).

O empresário, ao buscar “crédito” nos bancos, torna-se responsável pelo sucesso ou fracasso da empresa. A relação entre o empresário e o “banco” está muito diferente hoje do

que na época de Schumpeter (Swedberg, 2007: 3). Conclui-se que independentemente da origem ou fonte de financiamento das atividades econômicas, atualmente, vai depender dos procedimentos legais para saber quem são os verdadeiros responsáveis ou até onde vai a atribuição do empresário a correr risco que existe no empreendimento.

Outro ponto trabalhado por Schumpeter é a obtenção de crédito para aquisição dos meios de produção e a utilização do capital por parte do empreendedor. O autor informa que o fornecimento de capital é função de uma categoria de indivíduos chamados capitalista. O empresário, segundo Schumpeter (1985), tem que recorrer ao crédito, se deseja realizar novas combinações ou melhorar a atividade econômica.

O empreendedor carece de **crédito** para ter acesso aos meios de produção, e Schumpeter diz que realmente o empresário quer é o “poder de compra” para pôr em movimentos os meios de produção para realizar infinitas e novas combinações, desfaz, assim, o pensamento vigente à sua época quando era necessária uma existência prévia de poupança; não precisa ter existido anteriormente, afirma Schumpeter (1985: 67-79).

Nesse momento, retorna-se a figura do empresário para tecer alguns comentários complementares ou divergentes do pensamento de Schumpeter, para que duas situações possam ser mais bem interpretadas. Primeira situação, Schumpeter afirma que o empresário só é assim considerado, se realmente programar novas combinações constantemente, de maneira radicalmente nova nos fatores de produção. Segunda, o empresário não é uma classe social, e a função empresarial levará o empresário bem-sucedido e sua família a certas posições de classe, por exemplo, a burguesia, mas não a uma classe empresarial ou o segmento da sociedade, envolvendo o grupo de empresários, confirma Schumpeter (1985: 56).

O exagero de Schumpeter na inovação e nas mudanças radicais pode ser amenizado por alterações como as que ocorrem nos fatores de produção, de maneira incremental. As micro e pequenas empresas podem aperfeiçoar-se nos procedimentos, quando da oferta de produtos e serviços no mercado para atender as necessidades e os desejos dos consumidores com processos evolutivos ou, então, os empresários utilizarem as estratégias de imitação quando seguem os pioneiros, também estudado por Schumpeter, com uma pequena limitação

nos resultados alcançados em termos financeiros. Os lucros serão sempre bem menores do que os inovadores, obviamente, mesmo assim não invalida a ideia concebida de ser empresário.

No tocante ao empresário, não ser considerado por Schumpeter como uma classe social ou, ainda, como uma profissão, será interpretado de maneira diferente, pois o estilo de vida, característico do empreendedor no mundo contemporâneo, é assimilado como um grupo que pertence à sociedade, a várias associações e entidades representativas e é o responsável pela vitalidade da livre empresa (Baumol, 1968). Alguns estudiosos (Fleschmann, 2006) já consideram o empresário e sua atividade realizada no meio social como uma profissão. Já existe uma carreira empresarial ou empreendedorismo de carreira (*Indian Institute of Entrepreneurship*, 2009).

Swedberg (2000), ao discutir o enfraquecimento do espírito empresarial, retoma a ideia de Schumpeter e informa que, com o crescimento das grandes corporações, a função do empresário como inovador, alguém que inova permanentemente, o excepcional vai ceder lugar a uma equipe de especialistas. Retiram-se, assim, a importância e o papel do homem empreendedor do privilégio e função especial que exerce na sociedade.

As equipes de especialistas que trabalham em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços continuarão com a função de continuamente inovar, fazer invenções e transformarão em “coisas” que serão ofertadas ao mercado, de forma rentável. O empresário, individualmente ou em grupo, poderá fazer inovação conforme o que Schumpeter estabelece. A abordagem desta tese passa pelo pressuposto de que não há redução do papel do empresário ao transferir a função de inovação para uma equipe de especialistas. Pelo contrário, haverá melhores resultados ou inovações com a integração do espírito inovador do empresário com as técnicas apuradas da equipe de especialistas.

Outra abordagem de Schumpeter, na análise de Swedberg (2000), é que o homem, antes inovador, vai ocupar-se das tarefas administrativas, como mero administrador; e aquelas habilidades de ver novas possibilidades serão alteradas para as simples técnicas de gerir as empresas, um homem de rotina.

Nesse posicionamento, o empresário tem por obrigação de pensar global e local, ou seja, ao mesmo tempo em que desempenha a função de estrategista, visionário, alguém que percebe oportunidades não vistas por outrem, o alterador de padrões (Schumpeter, 1985), também exerce a tarefa do dia a dia, o administrador que acompanha sistematicamente os procedimentos que ocorrem nas empresas. O empreendedor tem que ser o **proprietário-gerente** que faz revoluções no empreendimento, que lidera e, também, **proprietário-administrador** que acompanha o negócio, planeja, organiza, comanda e controla; homem mediano.

3.3 O empreendedor na abordagem comportamental: algumas provocações.

Os pesquisadores que estudaram e estudam o problema do empreendedorismo interessam-se também pelos aspectos subjetivos envolvidos nas características do empresário. A versatilidade e as abordagens ampliadas dessa área de conhecimento favorecem os contributos da psicologia, da sociologia, da economia histórica e da antropologia no contexto empreendedor e suas dimensões. É válida a compreensão de que o empreendedor é uma “peça viva da realidade”, sujeito e, ao mesmo tempo, objeto dos constrangimentos: a) internos – personalidade, atitude, mentalidade, motivações – b) externos – entorno social, experiência, funcionamento e gestão da empresa, *networks* e c) ambientais – cultura, complexo institucional envolvente, política, legislação, tecnologia.

Existem duas correntes de pensamentos científicos que compreendem o empreendedorismo como fenômeno comportamental. A primeira considera que as pesquisas desenvolvidas têm a sistematização, o rigor da cientificidade, comprovação e aceitação no mundo das ciências. Seus principais defensores são: David McClelland (1961), ao estudar as características psicológicas do empreendedor na perspectiva comportamental; Mark Casson (2001), ao evidenciar as qualidades do bom empreendedor – percepção e julgamento; Timmons (1989), ao descrever a iniciativa e a proatividade como elementos essenciais do homem de negócio; Fillion (1999b), ao identificar o aspecto visionário no empresário.

Os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo até meados dos anos 80, e seus objetivos eram identificar o conceito de ser empreendedor e suas características (Fillion, 1999a: 9). Os traços pessoais e as atitudes dos empreendedores são

estudados para tentar encontrar uma motivação para o empreendedorismo. Swedberg (2000) afirma que ocorreu uma série de estudos sobre o tema “empreendedorismo” e, em muitos casos, são de alta qualidade. William B. Gartner (1989) reforça a ideia de que os aspectos subjetivos do empreendedorismo também são passíveis de investigação e agrega valor aos pressupostos da teoria empresarial.

A segunda corrente refuta os resultados alcançados pelos que advogam a favor da área comportamentalista. Swedberg (2000), no artigo *The Social Science View of Entrepreneurship: Introduction and practical Applications*, demonstra, ao analisar as críticas recebidas desse pensamento teórico, que os estudos psicológicos do empresário têm um “status” relativamente baixo entre os cientistas sociais; a grande quantidade de perfis psicológicos oriundos das pesquisas empíricas é falha. Os resultados enfatizam a personalidade e não desenvolvem um alargamento em torno do empresário: as conclusões são frágeis, passíveis de refutação.

Por fim, Swedberg (2000) diz que, em virtude desses dois argumentos, a “escola comportamental” não tem aceitação geral no mundo científico e é pouco provável que a personalidade empreendedora nunca vai ser descoberta. As consequências das pesquisas efetuadas são muitas vezes contraditórias e de pouco consenso. Os autores Chell et al. (1991) e Brockhaus e Horwitz (1986) também compartilham desse posicionamento, e Schatz (1965) desacredita na teoria de McClelland; assevera Swedberg (2000: 33).

Alguns autores dizem que a abordagem comportamentalista é fraca (Maculan, 2005) e com muitas imperfeições, criticam muito o trabalho de McClelland (1961), em especial a “necessidade de realização”, por não explicar a criação de novos empreendimentos (Hull, Bosley & Udeel, 1980); a teoria comportamental não é o bastante para tornar inteligível o sucesso dos empreendedores (Durand, 1975; Neck, 1971; Patel, 1975; Timmons, 1971) e é inadequada e muito simplificada (Gasse, 1982), assegura Fillion (1999a: 8-9).

Diante dessas informações incompatíveis no campo da ação humana, o pesquisador Karayiannis (s.d.: 4), ciente dessas diferenças, diz que a abordagem comportamental é de interesse para o estudo do empreendedorismo, ao descrever de forma significativa as

características pessoais e habilidades do empreendedor de sucesso, e vários outros aspectos sociais e psicológicos formam a matriz motivacional do ser humano.

O empreendedorismo é estudado por diversos cientistas sociais e em várias perspectivas, mas há uma predominância de duas escolas: a econômica e a comportamental (Karayiannis, s.d.; Araújo, 1988; Fillion, 1998; Swedberg, 2000; Kruger, 2004; Maculan, 2005; Boava, 2006; Montanye, 2006; Macêdo, Boava e Silva, 2009). As pesquisas de cunho comportamental efetuadas nessa área de conhecimento demonstram integração em vários ramos das ciências, o que significa que se envolvem em estudos interdisciplinar, multidisciplinar e transdisciplinar, informam Swedberg (2000), Audretsch (2002), Boava (2006), Macêdo, Boava e Silva (2009).

A abordagem comportamentalista está envolvida com o comportamento humano e, nesse caso particular, o comportamento do homem de negócio ou empresário. A seguir, tecer-se-ão comentários sobre essa temática e seus principais pensadores. Antes, porém, de forma criativa e inovadora, percebeu-se, nas pesquisas bibliográficas realizadas até a presente data, que alguns dos economistas contribuíram nos aspectos psicológicos e sociológicos e não foram contemplados como parte integrante do modelo comportamental.

3.3.1 O lado comportamentalista dos economistas.

Os legados de alguns economistas com evidências *behaviorists* encontram-se conjugados na abordagem econômica. Acredita-se ser inovador porque os economistas serão tratados aqui, neste recorte teórico, como colaboradores ou cientistas da teoria comportamental e assumirão um papel não de economistas, mas sim, pseudo-economistas com viés social/motivacional. Espera-se que não provoque nenhum constrangimento ou desagrado aos economistas ortodoxos ou não, vez que é uma tentativa de interagir a economia com outros ramos das ciências sociais no processo empreendedor.

O economista Alfred Marshall contribuiu para a abordagem psicológica, quando considerou que os empresários tinham outros motivos que não eram necessariamente o aspecto econômico, lucro. Marshall (1985) afirmava que o desejo social impulsionava o empreendedor a fim de trazer para si o mundo. O autor considerava alguns incentivos psicológicos e sociais que faziam parte desse indivíduo como “uma nobre emulação”, “a

esperança de vitória”, “reputação social de liderança capaz”, informa Karayiannis (s.d.). Para além disso, o britânico Marshall observou duas características que se enquadram no modelo comportamental: o indivíduo que se aventura e o indivíduo que assume risco; esclarecem Macêdo, Boava e Silva (2009).

O professor Karayiannis (s.d.: 12), no seu trabalho, *A Synthesized theory of Entrepreneurship*, resgata nos escritos de um dos fundadores da Economia Política Clássica Inglesa, Alfred Marshall, agora psicólogo-economista, as características da personalidade empreendedora e que podem ser identificadas: capacidades e habilidades nos negócios, eficiência nos processos da empresa, experiência relevante, inventivo, pró-ativo (Marshall usou a palavra o poder de prever), portador de risco moderado.

O historiador Alfred Chandler teve um contributo sólido na análise do comportamento empreendedor ao estudar as grandes corporações industriais no final do século XIX e compreendeu que estava diante de novos modelos de administração e que exigiria um outro desempenho dos seus responsáveis (Swedberg, 2000). Os empreendedores de sucesso deveriam possuir as seguintes propriedades específicas de ser: competência para reconhecer oportunidades de negócios, eficiência na gestão e conhecimento técnico adequado, assegura Karayiannis (s.d.).

As características empreendedoras estudadas pelos cientistas do comportamento humano já tinham sido observadas pelos economistas. A seguir, em forma de exposição rápida, os perfis, as atitudes, as personalidades e as competências, imersos na visão comportamentalista e identificados pelos estudiosos da economia, da história e dentre outros que fortaleceram as premissas da teoria comportamental do empreendedorismo.

O empreendedor é aquele que tem a atitude de buscar oportunidades, observou Cantillon (1755); já Say (1803) revelou que o “comportamento negocial” do indivíduo é importante para as atividades comerciais. Hoselitz (1952; 1968) falava que o homem de negócio tinha que ter tolerância, pois vivia no ambiente cercado de ambiguidade e incerteza. O homem inovador é um homem de atitude, escreveu Clark (1899); por outro posicionamento, Baumol (1993) distinguiu duas categorias de indivíduos: empreendedores que organizam o negócio – técnico – e o empreendedor que inova (comportamento

diferenciado da maioria dos outros). Todos os aspectos acima-descritos foram retirados e analisados do artigo: Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios de Louis Jacques Fillion (1999a: 6-8).

O trabalho de De Paula, Cerqueira e Albuquerque (2004: 568-578), no *paper* “O Empresário na Teoria Econômica”, também reconheceu as características distintas do empresário nas ideias de Léon Walras, ao perceber o empresário como o homem progressista na figura do rentista; em Sombart (1927), ao demonstrar no empresário burguês que seu espírito empresarial é caracterizado pela paixão pelo dinheiro, pelo amor à aventura e pelo espírito de invenção e caracterizou três tipos de empresário: o técnico, o comerciante e o financista.

Os escritos de Frank Knight (1972) demonstraram que qualquer ação humana (comportamento, atitude, perfil do empreendedor) está inserida na incerteza. Chandler (1977; 1990) informou que uma atitude do grande industrial é de ser pioneiro, ter a iniciativa de criar empresas para adquirir vantagens competitivas, além de identificar o gerenciamento, coordenação e monitoramento como funções administrativas necessárias ao empresário competente (Swedberg, 2000 e De Paula, Cerqueira e Albuquerque, 2004). Já Adam Smith, por sua vez, definiu três tipos de comerciante: *adventurer*, *projector* e *undertaker*, o último com valores vinculados à prudência e à moderação (De Paula, Cerqueira e Albuquerque, 2004).

Ludwing von Mises (1990) observou uma característica marcante do empresário: a persistência. Dizia que o empreendedor aprende com os erros empresariais ou insucessos nos negócios os quais fazem parte do ambiente empresarial. Nesse contexto, estar imbuído de um espírito de **não desistir** após a primeira tentativa é um grande aliado para iniciar ou manter-se numa atividade econômica.

Kirzner (1986) enfatiza bem a questão comportamental do empresário ao caracterizá-lo em um “estado de alerta” permanente. Dito de outra maneira, a atitude do empreendedor tem que ser vigiada constantemente para detectar as oportunidades que o mercado oferece num momento de atenção total.

Nesse trecho do referencial teórico ficou patente que a “escola” comportamental do empreendedorismo tem um legado muito grande deixado pelos economistas, quando citaram as características desejáveis de um bom homem de negócio. A abordagem é rica em conteúdo, pois descreve singularidades do perfil, dos valores, dos comportamentos nos quais estão imersos o “espírito empreendedor”.

Os economistas provavelmente não tinham a intenção de contribuir para a construção das premissas da teoria comportamentalista e, nos seus escritos, quicá não demonstraram interesse por essa área de conhecimento, pois o foco era o modelo racional, utilitarista e ortodoxo aceito pelo meio acadêmico nas suas referidas épocas. O que interessa saber, intencional ou não, explícito ou não, é que esses comportamentos (atitude de risco, tolerância, inovador, aventureiro, apaixonado, competente, hábil etc) identificados por esses economistas foram de grande valia para a construção e alicerce da teoria comportamentalista do empreendedorismo no mundo atual, pleno século XXI.

3.3.2 Joseph A. Schumpeter: o comportamento empreendedor.

Joseph A. Schumpeter reconheceu a importância do agente empresarial no desenvolvimento econômico e apresentou algumas características distintas que fazem parte do comportamento empreendedor. O pensamento schumpeteriano serviu de matéria-prima para o sustentáculo da teoria comportamentalista. O empreendedor é alguém que quebra o fluxo circular habitual através da inovação. O autor atribuiu ao “espírito inovador” uma qualidade do “homem de ação”. Schumpeter distinguiu os meros administradores dos empresários; os primeiros são indivíduos de rotinas, operam num negócio já estabelecido, seguem o percurso conhecido, são resistentes a mudanças, os hábitos costumeiros fazem parte do seu cotidiano (Swedberg, 2000).

Por outro lado, os empresários têm peculiaridades que os tornam um indivíduo especial, um ser com muita energia. Eles não aceitam o “fluxo circular” normal e o que lhe é familiar; pelo contrário, demonstram-se favoráveis a mudanças, não são resistentes ao “novo”, ao “desconhecido”, à situação “incógnita” (atualmente flexíveis), não caminham por estradas habituais, passam por caminhos onde ninguém ainda esteve, os obstáculos são vistos como

oportunidades de crescimento e têm que ser superados. As atitudes que fazem parte do comportamento do empreendedor são desiguais dos outros indivíduos.

Pode-se perceber nos escritos Schumpeter que a intuição, a motivação, a realização, a liderança, a iniciativa, as habilidades fazem parte do estilo de vida dos atores que empreendem, tornando-os incomuns, invulgares no meio social. Os arrojados, ou melhor, “os empresários são um tipo especial, e o seu comportamento, um problema especial, a força motriz de um grande número de fenômenos significativos” afirmou Schumpeter (1985: 58) e acrescentou que os *entrepreneurs* de sucesso têm as qualidades de intelecto e de “vontade” acima do normal. Schumpeter teve outros contributos na escola comportamentalista, quando abordou a questão da liderança, o aspecto da “resistência”, a motivação e a conduta do empresário.

O austríaco Joseph Schumpeter afirmou que o ato de liderar é uma função especial, e o líder é também especial, notável (1985: 58). O fenômeno da liderança é importante, nomeadamente na figura do empreendedor, nas suas ações e processos; serve para alterar o conhecimento e os hábitos adquiridos pelas pessoas que, por sua vez, estão internalizados nos estratos dos seus subconscientes, as ações costumeiras, o que provoca uma reprodução automática do pensar, do sentir e do fazer. Os indivíduos ficam presos às rotinas diárias, não desenvolvem o espírito criativo e não se interessam pelos elementos novos, a inovação. As pessoas, segundo Schumpeter (1985), em sua maioria não agem prontamente por si mesmas e requerem a ajuda de uma minoria, representada pelo empresário.

O pensamento schumpeteriano sustentou a ideia de que a vida social não é caracterizada pela imutabilidade relativa do mundo astronômico e a ação humana é passível de ser influenciada por outrem. Os líderes, neste caso, têm uma posição de liderança que os possibilita ver as coisas de modo diferente, inovador e alterar o trabalho de rotina das pessoas por novos procedimentos. A função dos líderes é influenciar seus liderados e “consiste precisamente em demolir a velha tradição e criar uma nova”, conclui Schumpeter (1985: 64).

Outro ponto trabalhado por Schumpeter e que diz respeito à conduta do empresário é que o comportamento **distinto** constitui o símbolo do líder e pode estar presente por toda a sorte de pessoas, mas somente aquelas que “assumem as coisas”, sem as quais as

possibilidades estão mortas, o que consiste na função do líder (1985: 62). O autor admitiu dois tipos de liderança, a efêmera e a duradoura. A primeira seria as simples, as emergências casuais, as pessoas envolvidas aguardam alguém que fale claramente, lidere e organize uma situação. Qualquer que enfrente e conduza esse momento, pode ser considerado um líder situacional.

Já o segundo tipo de liderança, a duradoura, requer um indivíduo que impressione ou convença o grupo social através de alguns atributos pertencentes à personalidade empreendedora como: “autoridade”, “vontade” e “peso pessoal”, de modo que os liderados sejam arrastados em sua esteira, enfim, os líderes trazem consigo os outros (colaboradores). O líder é o cumpridor de uma tarefa especial e “que agarra a chance imediata e nada mais”, atestou Schumpeter (1985: 62).

Os empresários das micro e das pequenas empresas devem levar em consideração a importância da habilidade de liderar na condução dos seus negócios. O líder é o expoente principal para convocar o potencial das pessoas e conduzi-las, de maneira que executem os procedimentos – tarefas rotineiras e as inovações – da melhor maneira possível, com eficiência. O empresário tem grandes desafios a serem ultrapassados na condução das organizações. Uma boa liderança e um gerenciamento estratégico produzem resultados favoráveis, lucro e sobrevivência da empresa. A vontade, a autoridade e o “peso pessoal” do empresário acima do normal, de forma extraordinária, contribuem para a obtenção de sucessos nos negócios.

A resistência a inovações, a mudanças no ambiente ou os acontecimentos novos fazem parte do comportamento do ser humano; os hábitos, costumes e tradições estão enraizados nos processos mentais das pessoas. Schumpeter via nesses aspectos um obstáculo à inovação. Afirmava que as pessoas tendem a evitar o que é novo.

As resistências, segundo Schumpeter, podem estar associadas a três tipos: a resistência associada à tarefa (repetição do modo de produção ou habituado com as matérias-primas), resistência associada a “psique” do homem de negócio (regras de condutas personalizadas) e, finalmente, a resistência associada ao ambiente social (*modus operandi* de vida dos indivíduos

representados pelo ambiente jurídico, político, tecnológico, religioso, econômico), assevera Swedberg (2007: 14-23).

A ação rotineira, o apego ao que está acostumado a fazer, é muito difícil de ser rompida ou transformada, e poucos indivíduos têm uma força excedente ou liberdade mental para alterá-la. Cabe ao líder uma conduta especial para influenciar os outros a modificarem ou romperem os seus padrões de comportamento, os procedimentos convencionados. O líder é destabilizador da “ordem” mental ou atitude repetida dos seus liderados (Schumpeter: 1985).

A motivação foi outro tema discutido por Joseph A. Schumpeter. Este autor afirmou que existem dois motivos para a satisfação das necessidades humanas: um econômico que teve variações de intensidade no tempo; e um não econômico que se insere no campo da psicologia. Então, o que motiva o empresário? Schumpeter salienta que o dinheiro por si só não é o único que motiva o empresário; outros motivos simbólicos ou subjetivos fazem parte da mentalidade empresarial. Para Schumpeter (1985) três coisas básicas motivam o homem que empreende: (1) o sonho e a vontade de iniciar uma empresa; (2) intenção de crescer; (3) a alegria de fazer coisas. Swewberg (2000), ao analisar a abordagem motivacional de Schumpeter, atualizada numa linguagem moderna, diz que o que anima ou “dá vida” aos empreendedores são: (1) poder e independência; (2) sucesso e (3) satisfação de fazer as coisas.

Os proprietários-gerentes das micro e pequenas empresas devem estar cientes dos desafios que são postos na condução de uma organização. Os comportamentos acima discutidos servem de parâmetros para o entendimento das atitudes, valores, motivos, conduta e liderança, inseridos no modelo empreendedor. O empresário Schumpeteriano tem que ser um agente desequilibrador do modelo comportamental convencional e apresentar as seguintes características: um bom líder, um motivador por excelência, um inovador, um homem de vontade, um rompedor de hábitos internalizados, um influenciador; aquele que aproveita as oportunidades.

3.3.3 David C. McClelland: fundamentos do comportamento empresarial.

A escola comportamental foi muito discutida e as conclusões apresentadas foram sempre criticadas, assegura Filion (1999a). Independentemente dessa posição, muitos trabalhos desenvolvidos por psicólogos são aceitos no mundo científico; as pesquisas tinham a rigorosidade e a sistematização exigidas e requeridas pela ciência. Houve um consenso nas metodologias utilizadas para explicar e analisar o comportamento empreendedor. Os resultados tinham a validade e a confiabilidade de um trabalho científico; assim, ganhou corpo teórico e aceitação no meio acadêmico, ratifica Filion (1998; 1999a). A teoria de McClelland contribuiu com algum entendimento sobre o comportamento e desempenho das pessoas, asseveram Gibson e et al. (2006: 144), os estudos de McClelland (1961) são referências de análise para a compreender e explicar o fenômeno empreendedor.

O americano David C. McClelland (1917-1998) desenvolveu um trabalho notável ao estudar um método para medir a intensidade da motivação, além de identificar as características psicológicas das pessoas, nomeadamente os gerentes de grandes organizações. O psicólogo McClelland interessou-se pela história das grandes civilizações – ascensão e queda - e o principal elemento identificado nos seus estudos foi o herói que servia de modelo para as gerações futuras. O homem que supera obstáculos e ultrapassa os limites estabelecidos era tido como um protótipo que poderia ser imitado por outrem.

Esses aspectos acima-citados seriam considerados como algumas das características do empreendedor. O autor conclui que o povo treinado sob a influência da cultura de uma sociedade (empreendedora) poderia desenvolver uma grande necessidade de realização, além de afirmar que a motivação pode ser ensinada em ambientes organizacionais e não organizacionais (McClelland, 1961).

O trabalho de McClelland (1961) pretendeu, pela abordagem do método quantitativo, isolar fatores psicológicos e culturais do empreendedor, demonstrando que são importantes para o desenvolvimento econômico e estabeleceu um paralelo entre o progresso econômico e a necessidade de realização. Dito de outra maneira, a motivação humana, o que anima ou dá vida, é o combustível da locomotiva do desenvolvimento e crescimento do indivíduo e, como consequência, o futuro de um país, retratado no livro *The achieving society*, corrobora Boava (2006: 45).

McClelland declarou que há pessoas que manifestam o desejo de realização (*achievement*), enquanto outras vivem a obrigação de realização. Considerou, ainda, que as atividades humanas, e não só as econômicas, podem ser realizadas de modo empreendedor (*entrepreneurship way*) argumentam Leite e Melo (2008: 37) ao analisar o pensamento de McClelland. Observa-se nesse ponto um aspecto presente na característica empreendedora, a necessidade de realização, o desejo em atingir objetivos, o desafio de fazer melhor e mais eficiente, encontrados com maior incidência nos empresários de sucesso.

O psicólogo da Universidade de Harvard, David McClelland (1961), em seu paradigma teórico estabeleceu duas concepções do comportamento do perfil do empreendedor. Segundo o autor, a sociedade é dividida em dois grandes grupos quanto à percepção e ao enfrentamento de desafios e oportunidades. Um primeiro grupo está disposto a enfrentar desafios (criar um negócio, ser proprietário de um empreendimento ou pertencer ao grupo de empreendedores) é uma parcela mínima da população; já a maioria das pessoas **não** quer enfrentar riscos e incertezas envolvidos em qualquer ação humana. O desejo de realização inerente ao comportamento do empreendedor está presente em algumas pessoas, de forma intensa, enquanto outras por isso não se interessam.

Outro legado importante foi traçar um perfil do empreendedor. Para McClelland os “valores” constituem o eixo principal do desenvolvimento social e econômico e considerou empresário o ator principal desse processo, através da motivação, e esta seria o combustível do motor do empreendedor (Macêdo, Boava e Silva, 2009).

A motivação, segundo McClelland (1961) é fundamentada em três necessidades básicas do ser humano que apresentam uma grande variação entre as pessoas e as motivam para o desempenho: necessidade de realização, de filiação e de poder. O autor descreveu o empresário, fundamentalmente por sua estrutura motivacional. Nos seus legados essas necessidades são assim percebidas nas palavras de Neves (2001):

A primeira pode definir-se como um desejo de querer ser excelente e de ser bem-sucedido em situação de competição. As pessoas com esta necessidade em grau elevado, gostam de assumir responsabilidades para encontrar soluções para os problemas, tendem a estabelecer objectivos exigentes e a assumir riscos calculados, e valorizam o “feedback” relacionado com o seu desempenho. Tais características funcionam como bom prognóstico de elevado desempenho em contextos de trabalho desafiante e competitivo, e de fraco desempenho em situações de rotina e poucas competitivas. A Necessidade de

poder consiste no forte desejo de influenciar e controlar o comportamento de outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e ganhar influência sobre outros, do que o desempenho eficaz. A terceira necessidade é a afiliação e consiste no desejo e vontade de ter amizades e ser aceito pelos outros. Indivíduos com esta necessidade em grau elevado preferem situações mais cooperantes do que competitivas e desejam relacionamentos que impliquem elevado grau de mútua compreensão (Neves, 2001: 265).

As pesquisas de McClelland explicitam que o empreendedor é motivado para realização. O poder de liderança está na capacidade de influenciar outrem e não na coerção; tem iniciativa, identifica e avalia oportunidades, assumei riscos moderados, convive num ambiente de incerteza. Das necessidades apontadas pelo autor a que mais interessa ao espírito empreendedor é a necessidade de realização, e seus estudos comprovam que é identificada, em especial, entre os empreendedores.

O psicólogo sugeriu outras características e atitudes das pessoas motivadas para a realização, como: “conquista”, mais importante do que recompensa financeira ou material; atingir objetivos ou tarefas dá maior satisfação pessoal do que receber elogios ou reconhecimento; resultado financeiro é considerado como medida de sucesso, não um fim em si mesmo; segurança não é o motivador principal, nem é *status*; *feedback* é essencial; pessoas motivadas para a realização buscam constantemente melhorias e maneiras de fazer as coisas da melhor forma possível; fazem as coisas acontecerem e obtêm resultados; dedicam mais tempo aos procedimentos desafiadores (McClelland, 1961).

Pode-se concluir que as pesquisas de McClelland foram uma tentativa de identificar as motivações do empreendedor, sendo que entre a necessidade de realização e atividade empreendedora há uma correlação positiva, ou seja, quanto mais pessoas tiverem atitude de realização mais o espírito empreendedor é identificado; o desenvolvimento econômico de uma sociedade é mais rápido, quando os empresários ativos têm um grau elevado de necessidade de realização e, por fim, quando os empresários priorizam o atingimento dos objetivos e metas superiores aos demais indivíduos, refletem Macêdo, Boava e Silva (2009) do pensamento McClelland.

Os resultados das pesquisas de McClelland focaram o aspecto motivacional do ser humano constituído de uma forte necessidade de realização – *achieving* -, uma realização positiva sem medo do sucesso, uma força motriz da ação empreendedora. As pessoas devem conquistar e aprender as habilidades necessárias do empresário. O autor demonstra algumas

prescrições que encorajam o gestor no exercício das atividades administrativas e também fazem parte do perfil e das atribuições do empreendedor:

- 1 – **Organizar** as tarefas de modo que os empregados recebessem *feedback* periódico sobre o **desempenho**, oferecendo informações que lhes permitissem **modificações e correções** [flexibilidade].
- 2 – Mostrar aos funcionários modelos de **realização**. Identificar e divulgar realizações de **pessoas destacadas** – de pessoas de sucesso, de vencedores – e usá-las como modelos.
- 3 – Trabalhar com os empregados para melhorar a **auto-imagem** deles. As pessoas com forte necessidade de realização gostam de si e procuram **desafios e responsabilidades moderadas**.
- 4 – Introduzir **realismo** nos assuntos relacionados com o trabalho: promoção, **recompensas**, transferências, **oportunidades** de progresso e de participação em equipes. Os empregados devem refletir em termos realistas e **pensar, positivamente, em como atingir as metas**. (Gibson et al.: 2006: 143-144). (Grifo nosso).

3.3.4 Mark Casson e os aspectos conceituais do empreendedorismo.

Mark Casson (1982), professor de economia da *University of Reading in England*, apesar de economista, contribuiu de maneira considerável para a teoria comportamental do empreendedorismo. O seu livro *The entrepreneur: an economic theory* identifica quatro principais aspectos conceituais do *entrepreneurship*; em princípio explica a relação entre o empresário e a empresa; o segundo aspecto diz respeito à distribuição de renda, e busca identificar o elemento para o qual o lucro é a recompensa; o terceiro aspecto está relacionado com os processos de mercado, estando aí subjacente uma crítica ao conceito de concorrência perfeita; por fim, visualiza o empreendedor como alguém que inova, aquele que, através da destruição criativa, regula o crescimento da economia, observa Braga (2003: 24).

Casson (2004) ao analisar o mercado critica severamente a ideia de que as informações disponíveis são perfeitas e a teoria do empreendedorismo divergiu da ortodoxa neoclássica ao identificar que as informações encontradas no ambiente empresarial são heterogêneas, escassas, localizada e tornam-se constantemente obsoletas. A busca, a recolha, o processamento e a atualização dessas informações têm um custo e é muito caro para o tomador de decisões. O papel do empresário é de extrema importância no comando dos negócios, já que uma das suas tarefas prioritárias é fazer escolhas baseadas nas informações. Assim, “o empreendedor, confiante de ser possuidor de informações, conhecimento e julgamento superior aos demais participantes do mercado, assume poder realocar os recursos de uma maneira mais eficiente”, sublinha Braga (2003: 25).

Para corroborar essa reflexão e evidenciar que o homem que empreende é um tomador de decisões num ambiente de incerteza e risco, Barroso esclarece:

O empreendedor deve, pelo menos, monopolizar e proteger a informação, coordenar os recursos escassos e tomar decisões de julgamento que irão definir o destino do seu negócio. Para isso o empreendedor tem que ter três atributos: acesso privilegiado à informação, capacidade de julgamento superior à situação e auto-confiança. (Barroso, 2002: 2) [e Casson adverte:] ele [o empreendedor] é alguém especializado em tomar decisões de julgamento. Casson (1982: 23).

A atividade empresarial está inserida num contexto altamente complexo e volátil. O empresário diariamente tem de lidar com situações inéditas e exclusivas. Existe competição entre organizações; a sobrevivência e o crescimento das empresas são uma constante. Todas essas afirmativas reconhecidas nos trabalhos de Casson (2004) fazem parte do ambiente dos negócios. Para enfrentar essas circunstâncias, o empreendedor tem que desenvolver algumas habilidades, aplicá-las na sua forma de gerir e empreender o estabelecimento comercial e produzir resultados favoráveis ou bem-sucedidos (lucro, sobrevivência e crescimento organizacional).

Mark Casson (1982, 2001, 2004), no aspecto comportamental, identificou características fundamentais, endógenas e exógenas, presentes no comportamento dos indivíduos, quando personificados de empreendedor e são condições extraordinárias que os tornam pessoas diferentes da maioria. As qualidades excepcionais dos indivíduos são consideradas uma vantagem estratégica no mundo empresarial e possibilitam que a criação ou a longevidade de uma empresa no mercado tenham maior chance de sucesso. A seguir, algumas atitudes ou comportamentos empreendedores destacados por Casson nas suas pesquisas:

1 – Internas: **percepção e julgamento** do processo decisório, quando os dados relevantes disponíveis são incompletos e não merecedores de confiança; **sociabilidade** para ampliar a rede de relacionamentos e diversidades de fontes de informações; **boa educação e experiência prática** tornam os empresários bem mais preparados para conduzir os negócios; uma atitude de **autoconfiança**; **persuasão** na defesa das ideias; **agilização** nas soluções de problemas; **incentivo a “pensar positivamente”** com as pessoas envolvidas; uma **(auto) motivação**, por excelência, de funcionários; por fim, um **otimismo** exagerado e **contagante**

para enfrentar os desafios e uma **liderança** inspirada em sentimentos de confiança e afeto, e não de temor, nos subordinados.

2 – Externos: **Bons contatos** sociais fazem parte do ambiente – igreja local, prefeitura, associações de moradores, ong's, sindicatos - que envolve o empreendedor. Qualquer tipo de instituição é fonte de preciosas informações; a **cultura** de uma comunidade pode ser uma peça fundamental para influenciar uma mentalidade empreendedora; a **oportunidade de lucro** numa economia de mercado é um dos principais incentivadores externos ao indivíduo; a **instituição família** influencia no processo empreendedor.

O grande legado de Mark Casson é ter pensado o empreendedor no ambiente econômico, fez uma tentativa de desenvolver uma teoria ligando o desenvolvimento econômico com os empreendedores. As questões do custo das informações, a identificação de que o mercado é volátil e a incerteza são integrantes nas tomadas de decisões do empresário. A “cultura empresarial”, a mobilidade social e o crescimento das empresas, através das atividades empresariais, são fatores que impulsionam o progresso social e econômico de uma nação.

As empresas devem ser geridas por indivíduos que tenham capacidade empresarial e de liderança para coordenar de maneira eficiente os recursos e proporcionar melhores resultados às empresas - eficácia (Filion, 1998: 3). O empreendedor está no centro do processo de geração de lucro (Barroso, 2002: 1). O bom senso é uma atitude presente no perfil dos empresários, e “trabalhar duro”, tanto o proprietário-gerente da micro e pequena organização quanto o empregado, está inserido nas tarefas e procedimentos administrativos.

Por termo, Swedberg (2000) diz que Casson tem um espírito eclético nas suas obras ao discutir o empreendedorismo e define o empreendedor como uma pessoa que se especializa em tomar decisões sobre como coordenar escassos recursos. Corrobora com essa reflexão Filion (1998), ao afirmar que o economista Casson enfatizou o aspecto da coordenação de recursos e a tomada de decisões, e Barroso (2002) sublinha que os pensamentos do empreendedor, estudados e descritos por Mark Casson, podem ser classificados em três categorias: “1) gravitam em torno da ansiedade por realizar, 2) são atormentados pela

desconfiança nos negócios e 3) entram em êxtase, quase secreto, quando uma transação lucrativa é realizada” (Barroso, 2000: 2).

A idéia central do autor Mark Casson pode assim ser percebida a respeito do empreendedor: alguns são melhores do que outros a antecipar a resposta a um ambiente complexo e é quem possui essa capacidade que tem mais probabilidade, em longo prazo, de ter mais sucesso (Casson, 1982).

3.3.5 Jeffry A. Timmons: a mente empreendedora.

Outro autor que também contribuiu para resolução da equação do comportamento empreendedor foi Jeffry A. Timmons (1989), no livro *The entrepreneurial mind*. Centralizou seus estudos acerca do fenômeno do empreendedorismo focado na iniciativa e na atitude pró-ativa no empresário (Macêdo, Boava e Silva, 2009).

O panorama do tecido empresarial é composto de um mercado diversificado e volátil, de obstáculos e desafios, ameaças e oportunidades, concorrência predatória, choques econômicos, alterações nas leis e regulamentos, novidades tecnológicas, catástrofes ambientais (terremoto no Haiti, Janeiro/2010; erupção de vulcão na Islândia, Abril/2010; terremoto na China Abril/2010; terremoto no Chile, Fevereiro/2010 – alguns acontecimentos marcantes da primeira década do século XXI).

Essas situações externas às organizações, acima-descritas, não previstas, não controladas e não planejadas exigem dos empresários duas fortes e distintas características: **iniciativa e proatividade**. O monitoramento, nesse caso, é o procedimento gerencial mais adequado a ser desenvolvido.

A “iniciativa” desafia o ator econômico a encontrar soluções diferentes e originais em face de novas situações juntamente com a criatividade; exige dos proprietários-gerentes que sejam estimulados para atender às demandas dos consumidores; essa característica permite ao empresário oferecer novos produtos e serviços diferenciados da concorrência; possibilita descobrir negócios lucrativos bem antes dos concorrentes, enfim, pessoas que têm iniciativa fazem as coisas acontecerem, são realizadores.

A proatividade, outra característica do empreendedor, é determinante no mundo dos negócios. A agilidade, a assertividade, a eficácia, a prontidão e objetividade fazem parte do repertório de habilidades do protagonista proativo. É o comportamento decorrente de uma atitude que permite prever, reconhecer e assumir responsabilidades de interferir e fazer coisas acontecerem no tempo certo, às vezes atencipando-as.

As pessoas detentoras dessa atitude mantêm-se concentradas nas atividades que estão sendo realizadas, são comprometidas com os resultados de curto, médio e longo prazo, são agentes que buscam antever e agir nas necessidades e circunstâncias futuras. Os indivíduos proativos são movidos por visões, aspirações, objetivos; não são apenas reagentes, mas interagem, agregam valor, modificam e interferem em tudo o que se encontra em sua zona de atuação; são, portanto, os verdadeiros empreendedores.

Boava (2006), ao refletir o pensamento de Timmons, sublinha que o fator primordial para alguém ser empreendedor é sua capacidade de empreender, e são necessários os seguintes comportamentos: “a) responder de forma proativa a desafios e aprender com os erros; b) ter iniciativa; c) ter perseverança e determinação” (Boava, 2006: 46).

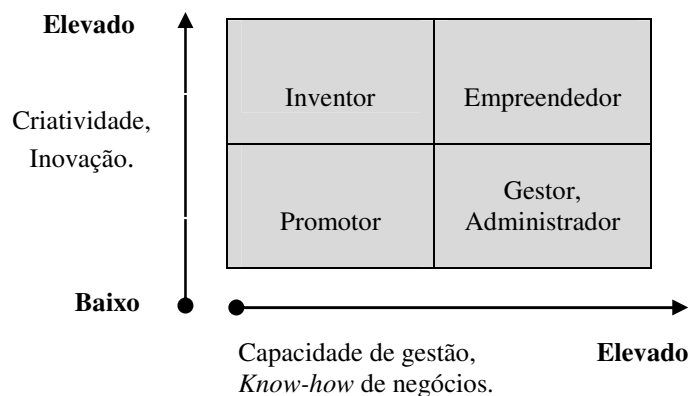
Um outro aspecto que pode ser creditado ao pensamento de Timmons refere-se aos atributos do empreendedor, nomeadamente a criatividade e a inovação de um inventor e as qualidades de gestão de um gestor. As capacidades – atitude, valor, comportamento - do empresário são características inatas ou adquiridas? Sarkar (2010), ao estudar as pesquisas de Timmons, conclui que, apesar de contraditórias, apesar de não haver consenso entre os peritos, a criatividade e a inovação são aptidões que podem ser desenvolvidas (Sarkar, 2010: 73); o fenômeno empreendedor pode ser aprendido.

O empreendedor de sucesso, segundo Timmons, é aquele que tem um elevado nível de criatividade e inovação, como também a capacidade de gerir as empresas. Para evidenciar essas duas características, que na visão de Timmons, são qualidades importantes do homem de negócio, foi criada uma matriz explicativa que contém quatro tipos de indivíduos: inventor, empreendedor, promotor e gestor/administrador (Sarkar, 2010: 74).

O empreendedor é caracterizado no primeiro quadrante da direita por possuir uma aguçada capacidade criativa e de inovação como também eficiência – fazer um trabalho

correto, sem erros e de boa qualidade - e eficácia – fazer um trabalho que atinja totalmente o resultado esperado - nos procedimentos administrativos. Abaixo, a figura representa a matriz do empreendedor, segundo Timmons.

Figura 1 – Matriz do empreendedor de Timmons.



Fonte: Timmons (1989)

O empreendedor deve conciliar a capacidade técnica de gerenciar a empresa – organizador dos recursos humanos, materiais e financeiros, atividades de rotina, e fazem parte do seu trabalho normal. Ao mesmo tempo, deve identificar possibilidades do mercado que não são vistas por outrem, enxergar oportunidades nas imperfeições do mercado, trabalhar, independentemente dos recursos (Swedberg, 2000: 23).

O investigador Michael Gerber colabora nessa perspectiva ao destacar três características inerentes ao perfil do «Empreendedor de Sucesso», analisado por Sarkar (2010), conforme a Tabela 1 a seguir, que englobam as dimensões técnicas, gerenciais e empreendedoras. Uma visão holística e integrada dos proprietários das micro e das pequenas empresas que devem fazer parte das suas competências e habilidades na condução dos empreendimentos:

Tabela 1 – Características inerentes ao empreendedor de sucesso.

Característica	Descrição
Empreendedor	Esse perfil gosta de estar no futuro; é a personalidade criativa. O seu desejo é a mudança. Concentra-se e mantém o controle nos assuntos relativos às suas visões – visionário, imaginativo, criativo, líder.
Gerente	Ordena, planeja e prevê. Tenta minimizar os efeitos das variáveis externas não controláveis. Esse perfil identifica nas mudanças a raiz dos problemas – eficiente, atingidor de metas e objetivos estabelecidos, risco moderado.
Técnico.	Tem confiança no que pode fazer, não delega, confia em que o seu pessoal possa fazer o trabalho. Vive o presente, o dia a dia. É que «põe a mão na massa» - operador, racional, envolve-se diretamente nas tarefas.

Fonte: Sarkar, 2010 (adaptado de Gerber, 1996); Filion, 1999a ; Filion, 2000.

O legado de Timmons ainda é uma fonte de referência para os estudos comportamentais do processo empreendedor (Filion, 2000). Jeffry A. Timmons (1989), juntamente com seus colegas do *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, identificaram algumas características dos proprietários de empresas bem-sucedidas, assim denominadas por Filion, 1999a; Filion, 2000; Macêdo, Boava, Silva, 2009; Sarkar, 2010, que serão a seguir descritas:

Tabela 2 - Características mais frequentes atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas.

Características dos Empreendedores		
Inovação	Otimismo	Tolerância à ambiguidade e à incerteza
Liderança	Riscos moderados	Habilidade na utilização de recursos
Independência	Flexibilidade	Habilidade para conduzir situações
Iniciativa	Autoconsciência	Capacidade de aprendizagem
Criatividade	Autoconfiança	Sensibilidade a outros
Energia	Tenacidade	Orientação para Resultados
Agressividade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro com medida de desempenho
Originalidade	Necessidade de realização	Tendência a confiar nas pessoas

Fonte: Adaptado de Filion, 1999a - (estudos de Hornaday (1982), Meredith, Nelson & Neck (1982), Timmons (1978)) -; Casson (2001); Kruger (2004); Gartner (1968); Baumol (2001).

Diversos são os autores que, através da psicologia, da psicologia social, da própria sociologia e de outras áreas das ciências humanas contribuíram para fortalecimento dos enquadramentos teóricos, pressupostos, modelos do comportamento empreendedor.

3.3.6 O notável legado do canadense Louis Jaques Filion.

Neste momento, e por término do ponto de vista comportamental, far-se-á uma análise do trabalho do canadense, Louis Jaques Filion, que tem um contributo relevante ao mundo empresarial. O autor desenvolveu várias pesquisas focadas no tema “empreendedorismo”, e

suas pesquisas empíricas englobaram uma variedade de abordagens explicativas, descritivas e exploratórias envolvendo *entrepreneurship*.

O *Ph.D., Entrepreneurship, Université de Lancaster*, Louis Jacques Fillion, nos seus estudos, discutiu múltiplas vertentes que envolvem o empresário e seu ambiente de atuação. Esse autor apresentou os acontecimentos marcantes das atividades econômicas de forma empreendedora e o papel do comerciante, alguém que negocia bens e serviços. Foi um dos pioneiros a estudar com profundidade o comportamento do empreendedor de sucesso e descreveu os trabalhos de outros autores no campo comportamental, listou as principais publicações mundiais acerca desse fenômeno, resgatou historicamente quase todas as etapas do conceito do empresário do surgimento até os dias atuais.

Fillion também descreveu as características mais comuns do homem de negócio, demonstrou que a cultura é um fator que influencia uma pessoa a tornar-se empresário, estabeleceu uma lista de temas de investigação do empreendedorismo, além de discutir em vários artigos a explosão dessa temática. Louis Jacques Fillion, ainda, fez uma distinção da definição do empreendedor e os limites do paradigma, enfim, é um perito nos processos ligados às atividades econômicas que tem como protagonista o empreendedor. O autor canadense enfatizou, também, muito o dinamismo das micro, pequenas e médias empresas no contexto econômico, tem um domínio teórico/prático excepcional.

Esta tese explicitará dois artigos de Louis J. Fillion para efeito de sistematização teórica que contribuirão para organizar os conceitos nucleares a serem trabalhados nos inquéritos. O primeiro trabalho, intitulado «Empreendedorismo e proprietários-gerentes de pequenos negócios de 1999a», contempla os pioneiros que debateram o empreendedorismo no contexto econômico; depois enfatiza a escola comportamental ao identificar as características mais marcantes do indivíduo empreendedor, discute tipologias dos empresários e tendências teóricas desenvolvidas acerca do assunto em lide. Vale a pena lembrar que muitos dos tópicos apresentados já foram trabalhados anteriormente no decorrer deste referencial teórico e, neste trecho da tese, limitar-se-á com os tipos de proprietários-gerentes de pequenos negócios (Fillion, 1999a: 13).

O segundo artigo, «Diferença entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios - 1999b», Fillion, a partir de um estudo empírico sobre o sistema gerencial com base nos elementos do planejamento, organização, comando e controle, analisou a performance dos empresários. Para os empreendedores, as atividades no sistema foram visão, projeto, animação, monitoração e aprendizagem, enquanto para os operadores, homens de rotinas, as atividades foram seleção, desempenho, atribuição, alocação, monitoramento e ajuste (Fillion, 1999b, 6).

O autor, Fillion (1999a), identificou seis tipos de proprietários-gerentes de pequenos negócios, mas advertiu que, como qualquer estudo sobre tipologia em estado puro, é difícil de encontrá-los na vida real, o que pode ocorrer é uma aproximação do perfil, ou uma combinação de dois ou três tipos de características diferentes (Fillion, 1999a: 16).

Os critérios lavados em conta para o modelo apresentado foram: inter-relações, informações, hierarquia, controle, clientes do sistema, atores envolvidos no sistema, proprietários do sistema, fatores ambientais, visão, relações internas e externas à empresa, energia dedicada às atividades profissionais e liderança. O modelo sistêmico evidencia aspectos tanto econômicos quanto comportamentais. Para uma compreensão melhor do comportamento gerencial dos atores, neles são considerados os valores e pensamentos dos empreendedores. Os critérios apresentados identificaram seis tipos de proprietários-gerentes de pequenos negócios: o lenhador (*lumberjack*), o sedutor, o jogador, o *hobbyista*, o convertido, o missionário (*ibidem*, 1999a: 14).

O **lenhador**, na análise de Fillion, é aquele que tem ambição acentuada, trabalha duro, produz o dobro que os outros, quando trabalha para outrem, presa pela eficiência e qualidade da produção, seu foco está no ambiente interno da empresa, na tarefa. Esse tipo é o mais comum de proprietário-gerente de pequenos negócios. O **sedutor** dedica-se de corpo e alma ao negócio, mas seu entusiasmo termina rapidamente; tem uma característica predominante de ser rápido nas transações comerciais, gosta de companhias em situações críticas e depois as revendem; observa a empresa interna e externamente e pensa em estratégias de como tirar as empresas em dificuldades. Tem muitos contatos e, por causa disso, nunca lhe falta oportunidade. Tem uma particularidade de ver dinheiro, lucro, quando olha para uma

empresa; é mutante no estilo, gosto e interesse; está sempre estimulado por novidades (*ibidem*, 1999a: 14).

O **jogador** gosta de atividade de lazer, e o desporto faz parte do seu cotidiano, então leva esse estilo de vida para a atividade empresarial. A empresa é apenas um suporte financeiro, tem tempo limitado para os negócios, gosta de trabalhar em momento de ciclos e limita-se no que é lucrativo. O empreendimento é um meio de ganhar a vida e não um fim em si mesmo. Geralmente de família rica, com o passar dos anos dedica-se a outras atividades sociais e políticas. Já o **hobbysta** dedica-se corpo, alma e energia ao negócio, tem outro emprego como aporte financeiro pessoal ou para contribuir, investir na empresa. Literalmente, a atividade econômica é seu *hobby* e sua auto-realização. Investe seus recursos disponíveis para obter o melhor dos resultados. Divide o seu tempo no seu emprego e no gerenciamento do pequeno negócio (*Ibidem*, 1999a: 14-15).

A tipologia do **convertido** é caracterizada por alguém que procura algo e, ao encontrar esse algo, essa descoberta, a vida fica sujeita a esse fato, transforma-se, então, em uma nova carreira. Essa “grande coisa” torna-se uma ideia fixa e permanente na sua mente. Envolve-se tanto emocionalmente no negócio, que a atividade torna-se sagrada; o seu foco está no fazer as coisas e não nos resultados. Acredita em si mesmo e define-se como bem-dotado e altamente controlador, o que dificulta em delegar. O indivíduo bem-sucedido geralmente vem da área de pesquisa e desenvolvimento e do *marketing* ou vendas. O último chama-se **missionário** e tem vontade de lançar-se sozinho no negócio ou comprar um empreendimento de terceiros para fazer as alterações necessárias. É conhecedor do produto e do mercado, é consumido pela paixão e pelo que faz; organiza o negócio e é rápido naquilo que executa, compara o negócio como um organismo vivo, convive bem com seus subordinados; preocupa-se com as relações humanas entre os envolvidos, delega ao máximo, emprega muita energia e tempo nas atividades; tem uma comunicação fácil, é sempre motivado e motivador a fazer algo, é exemplo para os seus seguidores (Filion, 1999a: 15-16).

Diante dessa tipologia apresentada, o estudo do empreendedorismo torna-se ainda mais interessante, tanto dos pressupostos teóricos quanto das pesquisas de campo. Então, qual a funcionalidade, o legado e a importância dos aspectos do comportamento empreendedor identificados neste trabalho? Essas questões são estimulantes porque passam pelos

componentes, elementos, condições envolventes do processo comportamental das pessoas que já têm ou pretendem adquirir empreendimento.

Pode-se verificar nos resultados que o ator é um produto social, é influenciado diretamente por valores imersos no tecido empresarial. A cultura organizacional empreendedora favorece o espírito negocial. O desejo de realizar ou produzir resultados tem variedades de intensidade; vai depender do perfil do empresário. Uns se dedicam mais ao negócio, e outros, nem tanto; alguns têm como objetivo primordial o lucro, objetivo material; já outros têm objetivo principal de ideais como a auto-realização, fazer de que gostam, seu *hobby*. Uns trabalham duramente; outros, o necessário para a manutenção da companhia; uns encaram a atividade econômica como sagrada; outros, uma tarefa complementar; uns são concentradores; já outros delegam; uns se dedicam às tarefas; outros, às oportunidades.

Conclui-se, então, que o comportamento do empreendedor é muito dinâmico e multifacetado, seus valores são diversificados, a forma de decidir é variável e depende do ambiente em que o empresário está inserido. Alguns decidem no risco controlado, e outros, numa total incerteza; uns desenvolvem uma capacidade visionária, enquanto outros se limitam à organização do negócio; uns são estratégicos, e outros, operacionais.

3.3.7 Os estilos dos empreendedores segundo J. B. Miner.

Miner (1997) realizou um estudo de sete anos no *Center for Entrepreneurship Leadership* na universidade Americana de SUNY, Buffalo e caracterizou os empreendedores em quatro categorias ou estilos do empreendedor: *Real Manager* - autêntico gerente -, *Ideal Generator* - gerador de ideias-, *Empathic Super-salesperson* – super vendedor – e *Personal Achiever* – realizador, sublinha Sarkar (2010: 65).

O **autêntico gerente** tem desejo de poder, capacidade de comunicação aguçada, realiza a gestão rotineira, é competitivo, tem forte necessidade de promoção e atualização, alcança sucesso em cargos de liderança; o **gerador de ideias** é inovador, resolve problemas, muito inteligente, cria novos produtos, encontra novos nichos, atento com a concorrência; o **super vendedor** tem empatia e estilo cognitivo, apresenta sensibilidade em relação às demais pessoas, prioriza vendas, constroi alianças estratégicas; o **realizador** é o empreendedor tradicional que se dedica grande parte do tempo ao negócio, planeja e estabelece metas, é

motivado para alcançar os seus próprios objetivos, admite a adversidade, gosta de controlar os resultados, compromete-se com o que faz, atua com iniciativa; toda essa síntese foi trabalhada pelos autores Sarkar (2010: 65-66) e Macêdo, Boava e Silva (2009: 6-7).

Miner (1997), nos seus estudos afirma que os empresários que detêm os quatro tipos de atributos têm maior chance de sucesso nos negócios, informam Macêdo, Boava e Silva (2009: 7). Por outro lado, os que têm apenas um dos estilos, podem atuar no ramo que seja compatível com suas habilidades. Reforça essa afirmativa Sarkar (2010), nos estudos de Miner, ao refletir que o tipo *Personal Achiever* – realizador, preenche melhor os requisitos de criação de empresa e está mais capaz de alcançar o êxito.

O próprio Miner (1997) descreve o tipo *Personal Achiever*, como sendo o verdadeiro e exato empreendedor. Nas suas pesquisas foram identificadas algumas qualidades e habilidades nas pessoas e fazem parte do universo empresarial com maior probabilidade de alcançar bons resultados nas atividades econômicas que desenvolvem: iniciativa pessoal muito intensa, controle interno sistemático, comprometimento com seu estabelecimento, busca de informações, vontade de aprender sempre, rigorosidade no planejamento, definição de objetivos, comunicação aberta, valorização da carreira de empresário, valorização das realizações pessoais, trabalho com muito afinco, enaltecimento das tarefas realizadas.

Essas duas tipologias apresentadas anteriormente (Filion e Miner) servem para fortalecer os pressupostos teóricos da escola comportamental. Demonstram que o perfil do empreendedor, de certo modo, é complementar nas pesquisas; aumentam o grau de confiabilidade dos resultados alcançados e, quiçá, no futuro próximo, estabelecerão um modelo científico que permita identificar, com alguma certeza, as principais características dos empreendedores em potencial e os de sucesso já estabelecidos. Filion assegura que já se sabe “o **suficiente** sobre as características empreendedoras para capacitar os futuros [/atuais] empreendedores a situarem-se” (1999a: 11) (grifo nosso).

3.3.8 As práticas gerenciais dos empreendedores nos estudos de Filion.

O outro artigo de Filion (1999b), denominado - Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios -, faz uma análise de dois grupos de indivíduos – empreendedores e operadores – do ponto de vista das práticas gerenciais. O que

interessa dessa pesquisa é retirar os conceitos nucleares para esta tese, e as conclusões esclarecem pontos importantes do gerenciamento das empresas.

O nosso propósito é responder as inquietações: como os princípios administrativos – planejar, organizar, comandar e controlar – são trabalhados, são utilizados pelos empreendedores? Quais desses princípios promovem um empreendedorismo mais eficiente e eficaz? Como os homens de ação dominam essas ferramentas gerenciais? Como o empreendedor conduz as tarefas administrativas?

Diante desses estímulos, o estudo desenvolvido por Fillion explica os procedimentos gerenciais dos “empreendedores”, mostra o processo visionário, avalia as atividades necessárias para um bom desempenho nos negócios, enfim oferece ferramentas administrativas para serem aplicadas pelos indivíduos no gerenciamento dos micro e pequenos empreendimentos, com eficiência, eficácia e efetividade. O grupo de “operadores” não será debatido por questões de prioridade.

As atividades gerenciais, segundo Fillion (1999b), baseiam-se nos elementos de aprender, monitorar, animar/dar vida, criar, visualizar. Fornecem, também, a estrutura para o empresário desempenhar as tarefas das organizações. Um bom empreendedor desenvolve a estrutura organizacional, de maneira racional, enxuta e combina as tarefas eficientemente; usa os recursos parcimoniosamente, os níveis hierárquicos são bem reduzidos.

O resultado desse trabalho revelou que nas microempresas a estrutura organizacional não obedece as regras, o foco é no cliente, existe uma sistematização hierárquica implícita respeitado por todos. O empreendedor de sucesso investe mais tempo, energia e recursos em recrutamento, seleção e treinamento de pessoas, o que pode explicar serem melhores e mais competitivos do que os operadores de negócios.

O estudo reconheceu que o planejamento formal nas microempresas não existia e nem era sistematizado, entretanto o gestor, em sua cabeça, desenvolvia planos informais, frequentemente sem material escrito, baseados ou guiados na visão. O que também foi observado nessa pesquisa, que, apesar da não formalidade do planejamento, os proprietários sabiam do alvo a ser atingido, sabiam e conheciam o mercado onde atuavam e ajustavam o “rumo” das empresas, quando houvesse necessidade. O planejamento formal, escrito viria a

ser necessário quando do crescimento da empresa, ou seja, ao passar de micro para pequena ou média empresa.

A questão do tratamento dado aos colaboradores evidencia uma “animação” envolvente: não raro os empreendedores e empregados, literalmente, a brincar uns com os outros. A gestão é do tipo imaginativa, que é mais invasiva, mais completa e mais motivante, diferentemente do modelo tradicional. A delegação é facilmente praticada, e somente alguma área estratégica que permanece controlada e nas mãos no gestor, como por exemplo, finanças ou publicidade, que pode ser a chave de sucesso.

O monitoramento é uma ferramenta gerencial. Os empreendedores gostavam de observar desempenho, tinham uma percepção alargada e gostavam mesmo dos resultados. O supervisionamento não valorizava o controle das falhas; ao contrário, era um exercício de aprender para corrigir, ajustar e fazer melhorias. A monitoração era de dois tipos: o primeiro contábil e o segundo gerencial.

No primeiro tipo foi detectado que apenas uma empresa controlava rigorosamente as despesas, e os cheques eram assinados pelo proprietário. No máximo, essa área era acompanhada por um parente próximo. Em muitos casos, o acompanhamento era esporádico, por amostras, monitoração seletiva. Vale destacar que, quando as pequenas empresas crescem, o controle contábil rigoroso entra em vigor e ficam parecidas com os tipos largamente praticados pelas grandes corporações.

O acompanhamento gerencial é uma preocupação do verdadeiro empreendedor, pois as oportunidades de fazer melhores negócios estão na habilidade de gerir. Por fim, o empreendedor de sucesso nunca para de aprender; sempre está a todo o momento em atualizações formal e informal, através da experiência, diálogo com outros atores.

O processo visionário, no entendimento de Fillion, é descrito como uma imagem projetada de uma situação de futuro desejada – um sonho realista e alcançável. A “visão” desenvolvida pelo empreendedor, de maneira profissional, proporciona enxergar oportunidades, focalizar nicho de mercado, de maneira diferente, perceber atividades rentáveis, definir contextos organizacionais, entender o setor. A construção de uma visão empresarial é complexa e requer um esforço muito grande para realizá-la. Alguns fatores são

favoráveis para criação da visão: a capacidade intelectual e o nível de instrução do empresário, disponibilidade de informações, conhecimento do setor, uso racional do tempo.

O empreendedor que tiver experiência no ramo, segundo Fillion, tem mais vantagem do que o possuidor do ensino formal, porque a aprendizagem informal ou pessoas descendentes de empresários convivem dentro dos estabelecimentos comerciais e entendem o funcionamento do setor. O tempo necessário para dominar um setor, no sentido de entendê-lo, é de 10 a 20 anos.

A intuição é outro aspecto valorizado no fenômeno empreendedor. Fillion (1999b) adverte que a intuição sistemática acontece via entendimento, e entendimento requer um nível mínimo de conhecimento. Explica que um empreendedor terá a intuição de que algo é possível em um mercado, quando o conhece suficientemente, para entender o seu funcionamento e detectar possibilidades.

Fillion (1999b) diz que o indivíduo que focaliza e concentra-se no “negócio”, estabelece limites para sua atividade, escolhe o alvo a ser atingido, tem muito mais chance de prosperar, e tudo isso faz parte da visão. O processo visionário faz o empresário distinto dos demais por valorizar, desenvolver, implementar uma “visão”. Os agentes do mercado, cientes da importância desse procedimento, gastam muita parte do tempo a imaginar aonde querem chegar e como farão para chegar lá.

3.4 O fenômeno empreendedor é para todos: uma breve exposição.

Este capítulo é composto de duas dimensões do empreendedorismo: a abordagem econômica e a abordagem comportamental. A parte econômica teve seu grande mentor o economista Joseph A. Schumpeter; já na esfera da psicologia, o autor McClelland.

Alguns trabalhos são revelados, logo no início do capítulo, para valorizar o tema empreendedorismo, muitos estudos estão sendo efetuados em diversos países, como exemplo: Polônia, Índia, Suécia, EUA, Reino Unido, Grécia, Canadá. Descreveram-se as ações de grandes organismos internacionais para o fortalecimento da prática empreendedora, dentre eles, Nações Unidas, OCDE, ONU, FMI, GEM, Banco Mundial.

As discussões confirmaram que os postulados econômicos desprezaram o “empresário”, muitos autores da economia ortodoxa, por não possuir técnicas para mensuração, esqueceram o empresário como sujeito da análise econômica. Mesmo assim, o debate ficou interessante no momento em que economistas, Richard Cantillon, Jean-Baptiste Say, Alfred Marshal, Adam Smith, dentre tantos contribuíram para idealização do espírito empresarial, na figura do empreendedor. Cada um conceituava o sentido do termo “empreender”. Vocábulos como: risco, combinar fatores de produção, enxergar oportunidades, criador de novos produtos, desafios, obter resultados, crescimento etc fazem parte do glossário dos empresários nos legados desses economistas.

Schumpeter foi de longe o que mais valorizou o papel do empresário na economia. A função desse agente (empreendedor) é perturbar o sistema econômico estático, através da inovação. O verdadeiro empreendedor é aquele que cria algo novo, cria novas combinações de maneira radicalmente nova. Durante esse debate outros autores da escola econômica são chamados para complementar as ideias do empresário na visão da econômica, dentre eles: Frank Knight, Kirzner, Mises, Bresser-Pereira, Swedberg, Gartner.

Nesse percurso, alguns economistas identificaram aspectos comportamentais do empresário: líder, proativo, competente, tolerante, inovador, aventureiro, prudente, hábil. Todas essas características validaram a teoria comportamentalista do empreendedorismo no mundo atual.

Por fim, trabalhou-se com os fundamentos do comportamento empresarial. Essa “teoria” é muito questionada, muito criticada. Swedberg assegura que muitos trabalhos nessa área já são aceitos no mundo científico.

David McClelland, autor âncora, estabeleceu concepções do perfil do empreendedor, uns enfrentam desafios, que é uma parcela mínima de indivíduos, outros não querem correr riscos. A escola comportamental contribuiu para identificar características do homem que empreende. A união dos contributos da economia e da psicologia alargaram a abrangência dos estudos sobre o fenômeno empreendedor, em suas variadas dimensões. O empreendedorismo é um tema amplo e diversificado, muitos profissionais lidam com o empresário. A seguir, os significados dos termos “empreendedor” e “empreendedorismo” ao longo do tempo.

Figura 2 – Significados dos termos «empreendedor» e «empreendedorismo»: uma evolução (parte 1).

Autores/épocas.	Abordagem conceitual.	Foco.
Idade média.	Personagem (um grupo de guerreiros em ação) e um indivíduo que administra projetos de produção em larga escala.	Aventura.
Século XVII.	Indivíduo com comportamento para o risco, de ter lucro (prejuízo) na fixação de preço num contrato com o governo.	Risco/negócio.
Richard Cantillon (1725, 1730).	Indivíduos assumindo riscos é diferente de um fornecedor de capital; empreendedor é definido como uma pessoa com atividade autônoma, adicional incerteza; empreendedores promoveriam suas atividades para atender às demandas do mercado.	Incerteza, atividades negociais.
Beaudeau (1797).	Indivíduo assumindo risco, planejando, supervisionando e organizando.	Gestão.
Jean-Baptiste Say (1803, 1810).	Separa lucro do empreendedor do lucro do capitalista, muitos talentos gerenciais são requeridos, necessários para ser um empreendedor de sucesso, muitos obstáculos e incertezas acompanham o empreendedorismo.	Lucro.
Francis Walter (1876).	Estabelece distinção entre os que fornecem fundos (capital) e recebem lucro gerados por sua capacidade gerencial.	Lucro.
Alfred Marshal (1890).	As habilidades para ser um empreendedor são diferentes, ainda que complementares com as exigidas para ser um gestor.	Habilidades.
Joseph Schumpeter (1910, 1934, 1936).	Empreendedorismo é, na sua essência, a descoberta e promoção de novas combinações de fatores de produção; empreendedorismo é a fonte principal de criação de mais valia, a força motriz da economia; empreendedor é um inovador, um desequilibrador da ordem econômica. Enfatizou o papel do empreendedor como impulsionador da inovação, e por conseguinte do crescimento econômico.	Inovação.
Frank Knight (1920, 1921).	A coragem para enfrentar a incerteza é o aspecto essencial do empreendedorismo; empreendedores são solicitados para executar cada função administrativa (planejar, organizar, dirigir e controlar). Analisou os fatores subjacentes ao lucro do empreendedor.	Lucro.
Edith Penoroso (1960).	Capacidade gerencial pode ser diferenciada da empreendedora. Identificar, explorar ideias para a expansão dos negócios.	Gerenciar.
David McClelland (1961).	Empreendedor é um tomador de risco moderado. Estudou as motivações dos empreendedores quando estes começam um novo negócio ou desenvolvem negócios já existentes.	Realizações.
Mayer e Goldstein (1961).	Analisaram a performance de 81 empresas durante os primeiros dois anos de vida.	Panorama empreendedor.
Collins; Moore (1964).	Estudaram histórias pessoais e o perfil psicológico dos empreendedores que criaram pequenas empresas na região de Detroit, e nem todos os estudos provaram que os empreendedores tinham características distintas.	Perfil empreendedor, aprendizagem empresarial.
Peter Drucker (1964).	Empreendedor maximiza oportunidades.	Oportunidades

Fonte: Adaptação das sínteses de Leite (2002: 171-172) e de Sarkar (2010: 53-55).

Figura 3 – Significados dos termos «empreendedor» e «empreendedorismo»: uma evolução (parte 2).

Autores/épocas.	Abordagem conceitual.	Tendências.
Israel Kirzner (1973, 1975).	Alerta para um conjunto de pessoas que conseguem identificar oportunidades, persegui-las e obter lucro. Estado de alerta empresarial. Enxergar oportunidades em situações que outros não as identificam; função principal do empreendedor.	Identificar oportunidades e tirar proveitos.
Albert Shapero (1975).	Empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sócio-econômicos, e aceita risco de fracasso.	Iniciativa.
Karl Vesper (1976).	Empreendedores parecem diferentes de economistas, engenheiro, gestores e políticos.	Perfil diferenciado.
Fast (1978).	Como novos empreendimentos (empreendimentos/empresas) podem ser desenvolvidos em empresas já existentes ou de forma mais ampla como essas empresas se podem tornar mais inovadoras.	Empresas.
Brockhaus (1980).	A propensão para a «tomada de risco» é igual entre empreendedores, gestores e população em geral.	Risco.
Harry Leibenstein (1980).	Atividade empreendedora é apontada para a redução de ineficiência organizacional, e como intuito de reverter a entropia organizacional.	Gestão eficiente.
Burgelman (1983).	Processo com as novas ideias são desenvolvidas e sua experimentação e desenvolvimento efetuam-se dentro das grandes empresas.	Ideias.
Gifford Pinchot (1983).	<i>Intrepreneur</i> é um empreendedor dentro de uma organização já estabelecida.	Intra-empreendedorismo.
Kanter (1983).	Estudos que analisam as estruturas organizacionais e administrativas, nomeadamente, como estas geram empreendedorismo interno.	Estrutura empresarial
Robert Hishrich (1985).	Empreendedorismo é um processo de criação de algo diferente, com valor pela dedicação do tempo necessário, assumindo o acompanhamento financeiro, psicológico e riscos sociais pelo empreendimento, e recebendo pelos resultados alcançados (recompensas financeiras – lucro e sobrevivência – e gratificação pessoal (realizações).	Fenômeno empreendedor.
Birch (1987).	Empresas orientadas para o crescimento («grow oriented firms») que chamou de gazelas; dão grande contribuição para a criação de empregos.	Criação de emprego.
Gartner (1988).	Deve-se colocar o foco no comportamento e não nas características.	Comportamento
Covin e Slevin (1989).	Encontraram uma postura empresarial que relaciona a alta performance de pequenas empresas que operam em ambientes hostis.	Desempenho empresarial.
Acs e Audretsch (1990).	As pequenas empresas contribuem com uma percentagem substancial para a inovação.	Tecnologia.
Larson (1992).	Como os empreendedores desenvolvem e utilizam as <i>networks</i> para acederem à informação, para aumentar o capital e para aumentarem a sua credibilidade.	Redes e capital social.
Bruderl et al (1992).	Estudaram 1849 <i>star-ups</i> recorrendo a uma análise multivariada e verificaram que a probabilidade de sobrevivência era maior se tivesse mais empregados, mais capital inicial, mais capital humano e estratégias dirigidas ao mercado nacional.	Performance.
Bygrave; Timmons (1992).	Analisaram em detalhes as operações de aplicação e retorno de capital de giro.	Recursos utilizados.

Fonte: Adaptação das sínteses de Leite (2002: 171-172) e de Sarkar (2010: 53-55).

Figura 4 – Significados dos termos «empreendedor» e «empreendedorismo»: uma evolução (parte 3).

Autores/épocas.	Abordagem conceitual.	Tendências.
Sahlman (1992); MacMillan et al (1987).	Analisaram a estrutura e os investimentos das empresas.	Recursos e estruturas.
Palich; Bagby (1995).	Compararam os empreendedores aos gestores atendendo à forma como ambos reagem a situações ambíguas de negócio; concluem que os empreendedores entende, mais as oportunidades do que os problemas.	Gestor X empreendedor: diferenças.
Gimeno, Folta, Cooper e Woo (1997).	O nível de <i>threshold</i> (começo) é função dos custos de oportunidades, <i>switching costs</i> (custos de encerramento) e dos valores pessoais.	Permanência nos negócios.
Aldrich (1999); Hannan; Freeman (1984).	Algumas organizações estão mais preparadas para competir.	Competição.
Shane; Venkataramann (2000)	Exploração de oportunidades.	Explorar oportunidades.
Stauart (2000).	As redes de ligação com entidades reputadas podem aumentar a legitimidade e conduzir a um aumento das vendas.	Redes e capital social.

Fonte: Adaptação das sínteses de Leite (2002: 171-172) e de Sarkar (2010: 53-55).

CAPÍTULO IV – À PROCURA DA GESTÃO EMPREENDEDORA.

4.1. Um tributo à Peter Drucker¹.

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) de origem austríaca, considerado o “pai” da gestão moderna, foi um homem de sete ofícios: economista, analista financeiro, jornalista, consultor, autor e professor. Ph.D em Direito na Alemanha, trabalhou em algumas das mais importantes universidades do mundo, dentre elas a *New York University* e *Harvard University*. Foi consultor da *General Motors* e colunista do *The Wall Stree Journal*. Tinha um fascínio pela cultura oriental e dedicou uma parte do seu tempo a visitas ao oriente, em particular, Japão. No final de sua vida, foi presidente honorário da *Drucker Foundation* e professor de ciências sociais da *Claremont Graduate University, California, EUA*.

A obra de Drucker é fascinante e realista, pois identificou na gestão os componentes práticos e humanos. A administração “arte” é alimentada por outras disciplinas como a economia, psicologia, matemática, filosofia e outras ciências humanas, mas também é prática porque trata do “*business reality*”. Nas suas palavras, ele afirmou que um “empreendimento não é uma ciência nem arte. É uma prática” (Drucker, 1986: XVI).

Escritor de muitos artigos e mais de 30 livros (5 milhões de cópias na imprensa escrita e traduzidos em várias línguas), que abrangem quase tudo: organização industrial, gestão, desenvolvimento de liderança, cultura empresarial, motivação dos funcionários, empreendedorismo, estratégia etc. Foi considerado um “guru” - apesar de não ter gostado desse rótulo -, um ícone dos negócios. Escreveu sobre temas que estão nos debates e discussões da sociedade hodierna, como privatização, gestão por objetivos.

O meio acadêmico e o meio empresarial são unânimes ao afirmar que Peter F. Drucker foi o grande embaixador, um teórico da gestão, um pensador genuíno que contribuiu, de

¹ Este referencial teórico intitulado: 4-À PROCURA DA GESTÃO EMPREENDEDORA (4.1.-4.1.1.-4.1.2.-foi retirado literalmente do livro de Peter F. Drucker: Inovação e Espírito Empreendedor (*entrepreneurship*): práticas e princípios (1985). Tem o propósito de reconhecer Peter F. Drucker como o maior pensador da administração do século XX, e é tributo póstumo para esse “guru” da gestão.

maneira extraordinária, para o entendimento da civilização contemporânea e da sociedade. Seus pensamentos revelam uma sólida compreensão de gerenciamento e os desafios nas perspectivas globais inerentes aos negócios e demais instituições. O ponto mais forte de Peter Drucker foi sua habilidade de interpretar o presente e de compreender as suas implicações para o futuro, ou seja, interpretar o presente, de perceber, antes de qualquer um, as alterações que estão a acontecer na sociedade, na economia e nas empresas, enfim, nas instituições pertencentes ao seio social.

A riqueza do trabalho de Drucker é imensa e de importância fulcral que tornou a gestão uma área de conhecimento respeitada e prestigiada, criou vários conceitos sobre os quais se constituíram os pilares do gerenciamento moderno. É impossível tentar resumir todas as suas obras. Em função dessa limitação, esta tese fará uma exposição de forma abreviada apenas do livro “Inovação e Espírito Empreendedor (*entrepreneurship*): prática e princípios”, da edição brasileira de 1986, editora Pioneira, impresso em São Paulo, com 378 páginas, pois oferece um grande ensinamento para o exercício empresarial e é uma referência para o estudo e desenvolvimento do empreendedorismo.

O livro de Peter Drucker, apesar de expor em grande parte as atividades das grandes empresas, seus ensinamentos podem ser aplicados às micro e às pequenas empresas, pois foram as observações, reflexões e práticas de vários anos de experiências do autor, em forma de mini-casos, que proporcionaram esclarecimentos de diretrizes e condutas, tanto certas como erradas. O autor discutiu coisas concretas, como as políticas e decisões, oportunidades e riscos, estruturas e estratégias de gente, de remuneração e de recompensa. O tema inovação é o ponto alto da obra; nele abordou a prática da inovação, a prática do empreendimento e estratégias empreendedoras.

4.1.1. Empreendedorismo nas perspectivas de Peter Drucker.

A análise do livro “Inovação e Espírito Empreendedor (*entrepreneurship*): prática e princípios”, de Peter F. Drucker será estruturada em dois momentos e de forma condensada. No primeiro momento, serão expostos os temas centrais trabalhados pelo autor, alguns conceitos e definições da inovação relacionada com o empreendedor; no segundo momento,

os ensinamentos ou “dicas” do autor que devem ser praticados pelos empreendedores das micro e pequenas empresas.

O autor informa, logo no início do livro, que a inovação é o instrumento específico do ator que empreende. Apenas iniciar um negócio que é feito da mesma maneira ou mesmo procedimento, na visão de Drucker (1986), não é ser um empreendedor. Quem seria então esse homem distinto? Drucker afirma que somente aqueles que criam uma nova satisfação ou uma nova demanda para o consumidor são os verdadeiros empreendedores: criam um novo mercado, um novo cliente, ou seja, alguém que gera algo novo, algo diferente, muda ou altera valor. A empresa empreendedora é aquela que possui características especiais e é uma minoria.

O espírito empreendedor está em qualquer indivíduo ou instituição. A atividade, seja ela puramente econômica (empresa) ou não (organizações sem fins lucrativos), pode ser definida como uma organização empreendedora, desde que apresente algo incomum, algo específico. Nas empresas de pequeno porte, o atendimento rápido e cortês, um produto diferenciado, uma forma de pagamento inusitada, gentileza no trato ou alguma coisa que a distinga das demais são ações dessa natureza.

O político, o cientista, o gerente, o reitor, o prefeito, o professor e demais profissionais podem ser descritos também como empreendedores, quando assumem um papel de inovador. Esses homens bem-sucedidos, qualquer que seja a sua motivação pessoal – dinheiro, poder, curiosidade, desejo de fama ou reconhecimento -, tentam criar valores novos e diferentes e fazem uma contribuição mais produtiva à combinação dos recursos existentes. Tem-se, então, o significado real do empresário (Maculan, 2005).

Drucker (1986) critica a personalidade empreendedora e afirma que as qualidades intrínsecas das pessoas não são as determinantes do sucesso empreendedor e sim o **comportamento empreendedor**, que exige trabalho árduo, conhecimento profundo do mercado, habilidades e técnicas administrativas. A intuição para o autor existe, mas o que realmente são as bases de uma atividade empresarial profissional são as teorias e os conceitos organizados. O resultado favorável de um estabelecimento que conseguiu êxito – lucro ou sobrevivência – pode ser atribuído ao feliz acaso, mas segundo Drucker, essa situação é

muitíssimo rara; o que está por trás desses casos é um trabalho sistematizado da inovação e receptividade a mudanças.

A inovação e a mudança fazem parte do mundo empresarial. A inovação tem que ser sistemática, racional e, portanto, consiste em uma busca deliberada e organizada de mudanças. As invenções devem ser uma atividade diária dentro das empresas com um propósito preestabelecido, planejado e estruturado com alto grau de previsibilidade dos resultados almejados e das possibilidades de serem alcançados com retorno financeiro.

As ideias brilhantes, se não contribuírem para o uso prático, uma melhoria nos processos visíveis, um produto que atenda à necessidade do cliente e um retorno favorável (lucro e bem-estar), não passam de invenções. As invenções resultantes de ideias excepcionais só são transformadas em inovações, quando proporcionam combinações melhores dos recursos, quando criam valor para o cliente, quando o desempenho de um bem é mais significativo, quando introduzem novidades radicais ou incrementais nos produtos e serviços e, por fim, geram lucro para as organizações. Essas sim, são inovações excelentes, e o responsável pela condução dessas situações são os empreendedores exitosos que praticam a inovação sistematicamente (Sarkar, 2010).

A mudança é outro pressuposto do empresário. Somente aquele que busca de forma sistematizada a mudança, reage a ela e a explora como sendo oportunidade é descrito como empreendedor. As mudanças acontecem dentro e fora da organização, e o indivíduo que souber explorar essa oportunidade terá mais chance de obter resultados favoráveis na atividade que desenvolve. O empreendedor tem que estar atento as mudanças que ocorrem no local em que atua, pois as alterações que ocorrem nos ambientes externos – social, demográfico, tecnológico, político, legal, cultural – e nos internos – novas máquinas, procedimentos administrativos, processos técnicos – são possibilidades de oportunidades para seus negócios, afirma António (1986).

O empreendedorismo está em todo lugar, desde estabelecimentos de ensino, escritórios contábeis, centros de saúde, laboratórios de pesquisa etc. A essência desses estabelecimentos é o comprometimento de recursos atuais em expectativas futuras, o que significa incertezas e riscos. Drucker (1986) adverte que qualquer atividade econômica e não

econômica está inserida numa prática extremamente arriscada, e o ator tem que tomar constantemente decisões num ambiente imprevisível.

O empreendedorismo, a inovação, as mudanças e tomadas de decisões são companheiros inseparáveis no fenômeno empreendedor. As mudanças constantes e cada vez mais rápidas, características da sociedade, são matérias-primas para as inovações. O empreendedorismo envolve a procura dessas inovações e tenta tirar a melhor vantagem disso. O empresário é um tomador de decisão que está envolvida em risco e incerteza.

Os proprietários dos micro e pequenos empreendimentos têm muitas dificuldades nas tomadas de decisões, porque as informações são imperfeitas, os dados só são dados e não revelam o significado qualitativo, a disponibilidade de informações tem um custo elevado e muitas vezes de difícil acesso. Pode-se considerar que empreender é um desafio constante do agente e requer um estado de alerta, sempre.

O livro de Perter F. Drucker é caracterizado por diversas demonstrações do processo inovador. O autor afirma que a inovação deve ser sistemática e fazer parte da cultura organizacional. A pequena empresa deve seguir esse conselho, pois a inovação é uma estratégia a ser seguida, é um adubo gerencial para criar, crescer e manter uma organização. As inovações são de diversos tipos. A mais visível refere-se a tecnologia.

Novidades nos processos, uma engenhosidade no cadastro dos clientes, uma interação maior do fornecedor com o comprador, novas preferências dos consumidores são também alterações oriundas das inovações (Sarkar, 2010) e, portanto, são consideradas inovações. Drucker (1986) assevera que a inovação sistemática significa o monitoramento de “sete fontes” que geram uma oportunidade inovadora.

As primeiras quatro fontes, segundo Drucker, acontecem dentro da própria organização, seja ela pública ou privada, dentro do setor industrial ou de serviços, são visíveis, apresentam sintomas, são confiáveis e são descritas como: o inesperado, a incongruência, a inovação baseada na necessidade do processo e mudanças na estrutura do setor industrial e na estrutura do mercado; já o segundo grupo acontece fora da empresa ou do setor; surgem no ambiente social e são: mudanças demográficas (mudanças populacionais);

mudanças em percepção, disposição e significado; conhecimento novo, tanto científico como não-científico.

A primeira fonte de Drucker para inovação está associada ao sucesso, insucesso e acontecimentos externos inesperados. Segundo esse autor, todos esses eventos são fontes de oportunidades. O gestor não está preparado para enfrentar esses desafios. No caso do sucesso alcançado com um aumento de vendas que estava fora do previsível, os empresários não sabem o que fazer, como tomar decisões, como ajustar e como tirar proveito desses “ventos” favoráveis no negócio. A experiência demonstra que casos bem-sucedidos não são fáceis de administrar; exigem diretrizes específicas. O gestor, ciente dessa ocorrência, tem que agir rapidamente, não negligenciar o momento de prosperidade, o sucesso pode ser transformado em problemas.

Drucker (1986: 55) assevera que “um motivo para essa cegueira frente ao sucesso inesperado é que nossos atuais sistemas de informes, como via de regra, não mencionam e muito menos clamam por atenção da administração”. O exemplo bem característico dessa situação: quando há aumento de vendas, um acréscimo de clientes acima da expectativa, um produto dispara no mercado e assim sucessivamente, o empreendedor tem que estar atento ao êxito e não desprezar esses momentos nem gastar energia em procedimentos não estratégicos.

A outra fonte de inovação está relacionada com o insucesso inesperado. O indivíduo, quando cria uma empresa ou mesmo estabelecido no mercado, sempre espera um resultado favorável no empreendimento. A realidade empresarial é muito complexa, e o empresário tem que saber lidar com os problemas de fechamento da empresa, perda de cliente, crise econômica, redução dos lucros etc. Esses fatores são sintomas de oportunidades, por incrível que pareça, sublinha Drucker (1986), e não podem ser esquecidos ou negligenciados pelos gestores.

Muitos fracassos são simplesmente decisões tomadas equivocadamente, erros cometidos, muita ganância, participação irrefletida ou incompetência no projeto ou na execução. Os erros empresariais devem ser vistos como uma possibilidade futura de aprender com os problemas. O empresário tem que enfrentá-los e tirar boas lições do ocorrido. Converter os desastres negociais em uma inovação deliberada e eficaz é uma prática nos

negócios. “O fracasso inesperado exige que o indivíduo saia, olhe à sua volta e escute. O fracasso pode ser sempre considerado um sintoma de uma oportunidade inovadora, e, como tal, deve ser levado a sério”, afirma Drucker (1986: 66).

A última questão acerca do inesperado envolve um evento externo o qual é, também, importante pois ocorre fora das organizações. O ambiente externo muitas vezes contraria a posição das estratégias organizacionais; acontece como um choque não previsto pelos tomadores de decisões. As alterações no ambiente econômico, por exemplo, como aumento de juros imprevistos, redução na concessão de empréstimos, uma nova matéria-prima, preferências dos consumidores modificadas trazem novas condições que devem ser exploradas pelas empresas.

Diante dessa situação acima informada, Drucker adverte que para aproveitar esse momento, o empreendedor tem que ter conhecimento e capacitação no negócio que opera, tem que ter competência especializada e habilidade de mobilizar recursos substanciais, com muita rapidez, para continuar no mercado.

A segunda fonte de inovação chama-se “incongruência” e pode ser interpretada como uma discrepância, uma dissonância, entre o que é e o que “deveria” ser, ou entre o que é e o que se pressupõe ser. As razões da sua existência não são percebidas ou interpretadas pelos empresários, mesmo assim são sintomas de oportunidades. As incongruências podem ser identificadas nas “falhas” latentes que o mercado oferece, e essas falhas são um convite para inovar e não estão nos relatórios empresariais; são mais qualitativas do que quantitativas. O empreendedor tem que estar atento às mudanças que ocorrem no setor, no mercado ou no processo; estas transformações estão diante dos seus olhos.

As espécies de incongruências estão relacionadas entre a realidade econômica, entre a realidade de um setor, entre os esforços de um setor e os valores e as expectativas de seus clientes e, por fim, uma incongruência interna dentro do ritmo ou lógica de um processo. Diversos exemplos podem ser verificados. Drucker (1986) observou o fenômeno do seguro de saúde da Grã-Bretanha. O sistema britânico de saúde estava com dificuldades de atender seus utilizadores: demora, muita espera por uma consulta e precariedade no atendimento ao paciente por uma cirurgia, sem “risco de morte” e que passava anos para serem operados.

Essa falha no sistema abriu oportunidades para o seguro privado de saúde. O paciente, com necessidade de uma cirurgia eletiva, sem “risco de morte”, era operado de imediato.

O ensinamento gerencial dessas “falhas” pode gerar oportunidades de novos negócios, descobrir “algo” ainda não desenvolvido, soluções simples e pequenas para problemas complexos. O que deveria ser um acontecimento contraditório é, na verdade, fonte de inovação.

Uma situação inusitada poderia assim ser descrita: uma crise sem precedentes atingiu um enorme número de países. Os créditos foram suspensos, os governos reduziram os gastos públicos e a economia está estagnada. O empresário acredita no seu potencial, leva a sério a atividade econômica, dedica tempo integral ao negócio, conhece profundamente o ramo em que atua e decide investir, seja em novos equipamentos, em processos, em novas tecnologias, em plena crise generalizada. O que esse empreendedor está a fazer é perceber que, nas incongruências, tipos já especificados acima, surgem opções e alternativas de negócios, uma oportunidade inovadora diferente e com muita chance de sucesso, apesar do momento vulnerável.

A terceira fonte de inovação, segundo Peter Drucker (1986), está na necessidade concreta de alteração de um processo; significa **um evento** independente do meio ambiente interno ou externo. Inicia-se com o trabalho a ser feito; constituindo-se de um processo já existente e que precisa de melhorias; redesenha uma antiga forma de trabalhar já conhecida; é o “elo que faltava”.

Para os micro e pequenos empreendimentos as inovações que ocorrem nas tarefas podem ser bem-vindas, pois reduzem custos, agilizam as atividades diárias, reduzem o tempo de fabricação ou da prestação do serviço. A inovação praticada gera, enfim, uma maneira mais econômica de fazer o trabalho, a empresa torna-se mais eficiente, aumenta a capacidade produtiva, ou seja, resume-se em descobrir um processo com menos desperdício e mais econômico do que o existente.

A inovação na estrutura de mercado ou na indústria, quarta fonte de inovação, também é uma oportunidade que deve ser apreciada pelas empresas. Nesse caso específico, são as grandes empresas que mais adotam este tipo de inovação. Drucker informa que as estruturas

industriais e de mercado aparentam solidez e podem existir para sempre; exemplifica as grandes lojas de varejo, a indústria de alumínio e do tabaco, como, na verdade, sendo bastante frágeis, pois, a um pequeno arranhão, elas se desintegram e, para se manterem no mercado, exigem um espírito empreendedor por parte dos representantes do setor.

Os empreendimentos utilizam estratégias de liderar o setor, de diferenciar produtos pela análise do estilo de vida das pessoas, de explorar o potencial de mercado, de agregar benefícios, garantias extras, conforto e qualidade ao consumidor, de serviço de assistência ao cliente final, de novas necessidades e preferências dos indivíduos. Todas essas ações são oportunidades oriundas das mudanças que ocorrem nas estruturas do mercado e da indústria e podem funcionar bem; outras vezes, razoavelmente bem. Drucker orienta os empresários para aproveitarem esses procedimentos e ao tempo em que alerta para eventuais fracassos porque as decisões e as escolhas são difíceis de serem tomadas.

As micro e as pequenas empresas podem apropriar-se dessas ideias, adaptá-las e incorporá-las ao cotidiano dos objetivos empresariais. De modo geral, alguns procedimentos podem ser feitos por essas empresas, como: oferecer produtos singulares para um nicho de mercado, ter um atendimento diferenciado aos clientes, identificar um mercado em crescimento e disponibilizar bens ou serviços de um setor específico, dar uma assistência personalizada aos usuários, criar comodidade e facilidades aos clientes.

As fontes de inovação traçadas por Drucker (1986) e externas às organizações são: mudanças demográficas, mudanças em percepção e conhecimento novo, as quais ocorrem no meio social, filosófico, político e intelectual. O crescimento populacional, estrutura etária, composição, emprego, nível de educação e renda podem criar possibilidade de negócios e fazem parte desse contexto. Como exemplo, Drucker, explica que a população mundial está a aumentar e, com isso, gera demanda por produtos e serviços inovadores. A questão da pessoa querer ter uma vida saudável cria um sem-número de novos empreendimentos e inovações ligados a alimentos orgânicos. A esperança de vida das pessoas está a aumentar, tanto nos países desenvolvidos como nos países emergentes, o que leva o empreendedor a descobrir novas e infinitas oportunidades nesse mercado específico.

As mudanças na percepção do humor e de sentido são fontes de oportunidades inovadoras. Elas desenvolvem-se quando os pressupostos gerais da sociedade, atitudes e crenças são alterados. Eis um exemplo significativo: em 1970, a mulher começou a fazer parte do mercado de trabalho e a competir igualmente com o homem. Nesse cenário, a mulher é detentora de renda, novos gostos, preferências e, com isso, tem necessidades e desejos a serem satisfeitos. O empreendedor, sempre alerta, percebe que essa situação é um convite à inovação e vai ofertar “algo” que atenda essas novas demandas, como exemplo, refeições rápidas.

A última fonte de inovação está caracterizada pelo conhecimento. Peter Drucker diz que qualquer tipo de conhecimento científico ou social é gerador de inovação. Assevera, ainda, que esse tipo de inovação tem muito risco envolvido; é imprevisível, e a chance de sobrevivência é menor, desde a má qualidade na gestão (inovação social) até a tecnológica, quando da oferta de um bem/serviço não é aceito pelos consumidores. Nesse modelo, podem fazer parte as alterações de cunho social, técnico, econômico.

Para encerrar o debate do pensamento de Peter F. Drucker, far-se-á um comentário da empresa empreendedora, da administração empreendedora e, por fim, da sociedade empreendedora que tanto o autor defendeu nos seus postulados teóricos e também nas evidências práticas.

4.1.2 A sociedade empreendedora discutida por Peter Drucker.

A empresa empreendedora, segundo Drucker (1986), é aquela que gera inovações bem-sucedidas no mercado. Adverte que, apesar de as grandes empresas possuírem muita burocracia e conservadorismo, ainda são as que mais inovam em relação às médias e pequenas empresas. Diz que não é o tamanho que influencia a cultura empreendedora através da inovação, mas sim a própria atividade em funcionamento. Aconselha com a seguinte frase: “A empresa que não inova, inevitavelmente envelhece e declina” (1986: 208).

Uma empresa é caracterizada como empreendedora, quando, nas suas diretrizes e práticas, atua nas seguintes formas:

a) é receptiva à inovação e predisposta a ver mudanças como uma oportunidade e não como ameaça,

b) tem mensuração sistemática ou pelo menos uma apreciação rigorosa do desempenho,

c) utiliza práticas específicas pertinentes à estrutura organizacional, à provisão de pessoal e gerência, e à remuneração, incentivos e recompensas,

Uma empresa é caracterizada como **não** empreendedora, quando, nas suas práticas, atua nas seguintes formas:

a) diversificação e aquisição de novas empresas sem preparação antecipada,

b) pensar na gestão empreendedora com as diretrizes e práticas baseadas nos modelos tradicionais,

c) administrar somente as rotinas e esquecer as possibilidades,

d) focar apenas nas dificuldades e atuar no ramo que desconhece profundamente.

Drucker orienta o seguinte procedimento:

Para converter a empresa existente [ou iniciar uma atividade] em empreendedora, a administração deve assumir a liderança em tornar obsoletos seus próprios produtos e serviços em vez de esperar que o concorrente o faça. A empresa deve ser administrada de modo a perceber no que é novo uma oportunidade e não uma ameaça. Ela deve ser administrada para trabalhar hoje nos produtos, serviços, processos e tecnologias que irão fazer um diferente amanhã. (Drucker, 1986: 216).

A administração empreendedora pode ser constituída em qualquer atividade, desde um negócio próprio até grandes corporações privadas ou públicas. As regras são as mesmas para qualquer tipo de organização. Drucker assevera que uma empresa tem que ser administrada, de forma empreendedora e inovadora. Para que isso ocorra, o homem que empreende deve possuir os recursos necessários, deve adquirir competência, construir uma boa equipe, ter responsabilidade no que gerencia e, por fim, ser eficaz.

Drucker demonstra que, no futuro, todas as organizações no seio da sociedade serão geridas de forma empreendedora: escolas, igrejas, empresas, ong's, instituições sem fins lucrativos. Todos os gerenciamentos devem ser instrumentalizados, praticados e desenvolvidos, com o espírito empreendedor, de fazer as coisas, as tarefas, as atividades, de forma diferente e inovadora.

Os desafios postos à sociedade do século XXI requerem inovações econômicas, tecnológicas, sociais para atender novas demandas. Os serviços prestados pelo estado, de forma obsoleta, têm que ser profissionalizados. A grande massa de trabalhadores da chamada “indústria da chaminé” precisa de uma educação continuada que inclua novas competências, experiências, habilidades e escolaridades, novos órgãos de saúde para uma elevada comunidade de idosos; reorientação nas políticas das empresas: a geração de lucro, desenvolvimento sustentado, dentre outras necessidades. A sociedade empreendedora, segundo Drucker, pode fazer a grande diferença.

O que precisamos é de uma sociedade empreendedora, na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos. Exatamente como a administração se tornou o órgão específico de todas as instituições contemporâneas e o órgão integrador da nossa sociedade de organizações, assim também a inovação e o empreendimento tornar-se-ão uma atividade vital, permanente e integral em nossas organizações, nossa economia, nossa sociedade. (Drucker, 1986: 349).

4.2 Estratégias empreendedoras: construindo as bases e erguendo os pilares.

As organizações de diferentes tamanhos, para serem bem-sucedidas, devem ser gerenciadas de forma eficiente, eficaz e efetiva. Administrar os recursos insuficientes no ambiente altamente instável e de concorrência acirrada requer do gestor um acompanhamento sistemático, rigoroso e competente das atividades econômicas desenvolvidas. Todo o processo de produção, troca, distribuição e consumo faz parte das tarefas administrativas. O ambiente organizacional demanda cada vez mais empresas que utilizem estratégias empreendedoras.

O início do século XXI exige que os empreendimentos sejam mais bem geridos, pois a competitividade é um imperativo. Reduzir custos e aumentar a produtividade são objetivos comuns dos empresários. A sobrevivência e permanência dos negócios são uma constante no tecido empresarial, afirma Santos (2008).

A falta de financiamento, mão de obra desqualificada, novas exigências dos consumidores, concorrência predatória, ambiente econômico volátil, produção de bens que não prejudiquem a natureza, comércio global de produtos, dentre outros, são os desafios que devem ser superados pelas corporações, em especial, as microempresas e as empresas de pequenos portes, o que significa que essas empresas operam num ambiente extremamente complexo e arriscado.

Diante do exposto, quais são as ferramentas para alocar os recursos – financeiro, humano, tecnológico - da melhor maneira possível? Como racionalizar os meios de produção escassos e produzir lucro satisfatório? Como manter-se no mercado altamente concorrencial? Uma empresa competitiva tem que recorrer a uma boa gestão. As empresas devem fazer uso mais intensivo das funções administrativas – planejar, organizar, dirigir e controlar. As estratégias empreendedoras são ferramentas gerenciais que possibilitam uma melhor performance administrativa e profissional.

A administração como campo de estudo, através de diversos pesquisadores, já desenvolveu teorias, práticas, conceitos, filosofias, abordagens, para serem aplicados no gerenciamento das empresas. Os estudos organizacionais revelam os melhores procedimentos que devem ser praticados pelas organizações (Hisrich e Peters, 2004).

Total Quality Management, benchmarking, empowerment, outsourcing, learning organization, franchising, reengenharia, terceirização, downsizing, network, rightsizing, outplacement, coaching, headhunting, kaizen, TQC, core competencies, empresa holística, gestão social, empresa autogestionária, gestão participativa, responsabilidade sócio-empresarial, gestão ecológica, gestão empreendedora são algumas das dezenas de contribuições que a ciência da gestão tem desenvolvido e das quais as empresas se aproveitam para tornar-se mais competitivas (Santos, 2008).

O imprevisto verificado no trabalho gerencial, a falta de procedimentos sistemáticos, a gestão ineficiente, a inconsistência nos controles e resultados, baixa qualidade de produtos e serviços, ausência das formalizações necessárias aos monitoramentos das tarefas administrativas, desconhecimento do mercado, mau acompanhamento da administração financeira, capital inicial baixo e demais fatores são verificados nas práticas administrativas

das micro e pequenas empresas. O “mercado” não aceita mais o amadorismo, e uma alternativa de modificar essas condutas indesejáveis seria o emprego útilmente das estratégias empreendedoras.

O planejamento é uma ferramenta essencial que reconhece oportunidades e ameaças, pontos fracos e pontos fortes. Uma boa pesquisa de mercado identifica necessidades latentes dos consumidores. Um nicho de mercado gera um novo negócio, enfim, uma boa administração tanto das grandes empresas quanto das demais (micro, pequenas e médias) deve valer-se de uma gestão profissional que permita iniciar uma atividade econômica e sobreviver a longo prazo ou que, pelo menos, amenize os riscos inerentes.

4.2.1 Estratégias como diferencial competitivo para as empresas.

As estratégias empreendedoras, dependendo de cada paradigma teórico, são fontes de ações que proporcionam uma gestão competente. O processo de estratégia estabelece plano, observa o fluxo do mercado, analisa o ciclo das operações, mensura resultados, reorganiza as rotinas, correlaciona as melhoras práticas administrativas, descobre fatores que determinam o sucesso (lucro e sobrevivência) das empresas (Sarkar, 2010).

O tema estratégia é atual e já foi muito discutido e trabalhado. Por questões de limitação desta tese, apenas serão trabalhados, a seguir, alguns conceitos de estratégias, os tipos de estratégias empreendedoras de Peter F. Drucker, as forças competitivas e as estratégias genéricas da indústria de Michael Porter (1991), adaptadas às atividades de indústria, comércio e serviços das micro, pequenas e médias empresas.

Por fim, o plano de negócio, que é um documento administrativo, se utilizado corretamente, permite conceber uma empresa que produza resultados e desempenhos favoráveis, pois os planos identificam onde as empresas estão e aonde querem chegar, ou seja, determinam os objetivos a serem alcançados, como alcançá-los, com que recursos, as adversidades que devem ser superadas, os meios possíveis, as melhorias incrementais ou radicais, orientação para o cliente, melhoria na logística e que proporcionam uma gestão empreendedora e inovadora (Hisrich e Peters, 2004).

As empresas iniciantes ou já estabelecidas no mercado têm que incorporar no dia a dia os modelos e premissas da administração empreendedora. O empresário deve conhecer profundamente o ramo em que atua, buscar possibilidades para inovar com produtos que atendam as necessidades e desejos dos clientes, tomar decisões baseadas em informações relevantes e confiáveis, descobrir toda a cadeia de valor, desde o fornecedor até o consumidor final. Esses aspectos auxiliam na construção do plano de negócios e são fatores de permanência das empresas no mercado. Essa ferramenta – plano de negócio – define todas as atividades empresariais a serem desenvolvidas.

A conceituação de estratégia é muito complexa e de inúmeras definições para o enquadramento teórico (Santos, 2008: 111). Nesta tese, não será alargado o debate acadêmico nem serão esgotadas todas as pesquisas sobre estratégia; pelo contrário, limitar-se-á a definir brevemente o que é estratégia e, o mais importante e de forma proveitosa, como a estratégia deve ser utilizada na prática e quais os procedimentos necessários para obtenção de resultados positivos nas atividades empreendedoras.

As estratégias são válidas, quando produzem resultados significativos para as empresas, quando propõem alternativas, para que as organizações se mantenham no mercado muito competitivo, quando permitem visualizar os objetivos organizacionais ou quando sinalizam alterações necessárias, para que os empreendimentos tenham outra escolha nos momentos de crises e perturbações que envolvem o tecido empresarial.

Para que o conceito de estratégia seja percebido, é importante responder as questões de Peter Drucker (1986). Qual o nosso negócio? Qual poderia ser o nosso negócio? Independentemente da resposta, provavelmente serão várias respostas. Toda criação de uma empresa ou um empreendimento estabelecido tem uma *strategy*. A estratégia formal, sistêmica geralmente é encontrada nas grandes corporações; já nas micro e pequenas empresas, na maioria das vezes, as estratégias formalizadas e escritas são poucas, entretanto nessas empresas, em princípio, existem estratégias informais estruturadas na “mente” do proprietário, sem um plano escrito e organizado, sublinha Filion (1999b: 12).

Thompson Jr, Strickland III e Glamble (2008) definem estratégia como:

“o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa. Sua elaboração representa um *compromisso para adotar um conjunto específico de ações* por parte dos gerentes visando ao crescimento da empresa, atrair e satisfazer os clientes, competir de modo bem-sucedido, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado. Portanto, ela tem tudo a ver como o *modo – como* os gerentes pretendem fazer a empresa crescer, *como* conseguirão clientes fiéis e suplantará os rivais, *como* cada área funcional (pesquisa e desenvolvimento, atividades da cadeia de suprimentos, produção, vendas e marketing, distribuição, finanças e recursos humanos) será operada e *como* o desempenho será melhorado. (Thompson Jr, Strickland III e Glamble, 2008: 10)

Estratégia é “um conjunto de decisões tomadas por uma empresa, definidas a partir de objectivos hierarquizados, articulados entre si e coordenadas ao longo do tempo, num período médio ou longo prazo”, sublinha Echaudemaison (2001: 147).

As empresas devem utilizar as estratégias como uma maneira de manter-se no mercado. Os pequenos e médios negócios podem adotar as estratégias - mesmo informais e não sistematizadas, para assegurar melhores resultados, combater a concorrência, conseguir os objetivos propostos e profissionalizar a gestão das empresas.

As estratégias possibilitam que as empresas superem os crescentes desafios que o mercado impõe diariamente e as tornem mais capacitadas para formular e implementar ações para o atingimento dos objetivos. As estratégias devem ser flexíveis em virtude das alterações verificadas nos ambientes: tecnológicos, econômicos, legais, sociais.

Os autores Thompson Jr, Strickland III e Glambler (2008: 13) afirmam que “uma estratégia vencedora precisa ajustar-se às situações externas e internas da empresa, criar vantagem competitiva sustentável e melhorar o desempenho da organização”.

As microempresas e as empresas de pequeno porte precisam, urgentemente, incorporar nas suas atividades administrativas os pressupostos que as estratégias oferecem. Não precisa ser de tal forma burocratizada, sistematizada como as grandes corporações, mas necessitam de uma estrutura que permita o empresário de pequeno porte visualizar como a empresa está sendo desempenhada, quais os resultados alcançados, como pode inovar sempre nas atividades desenvolvidas, ter uma visão do ambiente interno e externo a empresa.

Em suma, a estratégia formal e escrita, de certo modo, proporciona um gerenciamento mais eficiente e eficaz das empresas. As estratégias, ao fazerem parte das diretrizes das organizações, tornam possível que os empreendimentos sejam bem-sucedidos – lucro e

sobrevivência. A Tabela 3 a seguir, retirada dos trabalhos de Santos (2008) e Kreisig, Springer e Petry (2000), identifica alguns autores e seus conceitos de estratégia.

Tabela 3 - Conceitos de Estratégia.

Vasconcelos e Sá (1996)	A estratégia tem a ver com “onde” combater o inimigo (que no caso das organizações é a concorrência) enquanto a tática tem a ver com “como” combatê-lo.
Adriano Freire (1997)	A disposição das tropas como vistas a alcançar a vitória sobre o inimigo, disposição essa que se traduz na “formulação de um plano [qual plano de campanha militar] que reúne, de forma integrada, os objectivos, políticas e acções da organização, tendentes a criação de uma vantagem competitiva sustentada.
Abreu (2002)	A estratégia é a necessidade impiedosa de se obter uma vantagem sobre o <i>Outro</i> e de que a medida derradeira do sucesso estratégico deve ser o lucro.
William Glueck (1988)	Estratégia pode ser definida como o plano destinado a assegurar que os objectivos centrais da organização sejam alcançados.
Rumelt, Schendel e Teece (1994)	Estratégia consiste em criar as condições susceptíveis de assegurar uma renda económica, bem como a descoberta de formas de garantir a sua sustentabilidade.
Wit e Meyer (1998)	Estratégia é a linha de actuação de uma organização, destinada a atingir os seus propósitos.
Johnson e Scholes (2002)	Estratégia é entendida como a direcção e o âmbito de actuação de uma organização no longo prazo.
Kenichi Ohmae (1982)	Estratégia é uma via para alcançar, de forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre a competição.
Kenneth Andrews (1980)	Estratégia é o padrão de objectivos e das principais políticas para os alcançar, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar, e o tipo de empresas que é ou deverá ser.
James Brian Quinn (1980)	Estratégia é essencialmente como um padrão de decisões, relativas aos principais objectivos, políticas e sequência de acções, altamente potenciadoras de efeitos sobre a viabilidade e orientação da empresa como um todo, ou que determinam o seu posicionamento competitivo por um período dilatado de tempo.
Henry Mintzberg (1978)	Distingue a estratégia intencionada ou desejada da estratégia efectivamente realizada, definindo a primeira como um plano, um caminho, uma direcção, um guia ou uma linha de acção para o futuro; e a segunda como o padrão num conjunto de decisões e acções.
Michael Porter (1985) Porter (1999)	A estratégia (competitiva) consiste na busca, por uma organização, de uma posição competitiva favorável numa indústria (...) contra as forças que determinam a competição e rentabilidade nessa indústria. Estratégia é a criação de compatibilidade entre atividades da empresa.
Hiroyuki Itami (1987)	Estratégia é aquilo que determina a estrutura de actividades da organização, bem como as linhas orientadoras da coordenação daquelas, em ordem a assegurar a adaptação da organização ao seu meio envolvente em constante mutação.
Ansoff e McDonnell (1993)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.
Certo e Peter (1993)	Estratégia como curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos.

Fonte: *Ipsis litteris* do trabalho de Santos (2008: 112-119); *Ipsis litteris* do trabalho de Kreisig, Springer e Petry, (2000).

4.2.2 Pensamento estratégico de Peter Drucker.

Peter F. Drucker assevera que as empresas devem utilizar as estratégias na condução dos negócios, mas adverte que são arriscadas e, às vezes, não admitem segunda chance, nem erros. Por outro lado, as estratégias são altamente compensadoras. Estudar o “terreno”

previamente, de forma sistemática e disciplinada, é uma alternativa, para que os objetivos propostos sejam alcançados. Informa, também, que cada estratégia tem seus pré-requisitos e deve ser ajustada às necessidades de cada organização; requer um comportamento específico por parte do empreendedor e pode ser utilizada em conjunto; não é exclutende e sim complementar e também não é nitidamente diferenciada. Para o autor existem quatro estratégias empreendedoras específicas:

- 1) “Com Tudo e Pra Valer”;
- 2) “Golpeá-las Onde Não Estão”;
- 3) Encontrar e ocupar um “nicho ecológico” especializado;
- 4) Mudar as características econômicas de um produto, um mercado ou um setor industrial (Drucker, 1986: 288).

A primeira estratégia “Com Tudo e pra Valer” é deliberada, e o empreendedor tem como propósito principal a liderança, em um novo mercado ou um novo setor. A busca persiste no alcance de estar em primeiro lugar no ambiente em que atua. As micro e pequenas empresas podem utilizar-se dessa estratégia com a intenção de liderar um ramo ou negócio na região em que desenvolve a atividade econômica. Adaptada à indústria, ao comércio e serviço, a empresa que iniciar um processo inovador, apesar do risco, tem muita chance de obter bons resultados.

Essa estratégia tem algumas características: visa criar um processo bem diferenciado e altamente não convencional, objetiva criar algo verdadeiramente novo, algo verdadeiramente diferente, busca constantemente tornar o seu produto ou seu processo obsoleto antes do concorrente.

Drucker (1986) sempre orienta que enquanto um tem êxito com essa estratégia, muitos fracassam. O empreendedor das atividades de menor porte tem que estar ciente dessa situação e só utilizá-la, quando realmente tem domínio profundo do negócio; não existe “quase-certo” ou “erro por pouco”; só existem sucesso e fracasso nesse tipo de realização estratégica.

A estratégia “Golpeá-las Onde Não Estão” divide-se em duas categorias: “imitação criativa” e “judô empreendedor”. A imitação criativa objetiva a liderança com menos risco, pois o empreendedor vai fazer algo no mercado que alguém já fez. O importante é usar a criatividade de forma inovadora “daquilo” que já está sendo comercializado.

Essa estratégia, segundo Drucker (1986), é mais eficaz para áreas de alta tecnologia porque os inovadores originais tendem a concentrar-se no produto e esquecem o mercado, a segmentação, os clientes. O papel do imitador criativo é, exatamente, perceber essa falha e oferecer produtos que atendam essas necessidades. Adaptada ao pequeno negócio, um exemplo prático seria nas lojas de calçados; ninguém precisa explicar para que serve o sapato. Cabe ao empresário de forma criativa, analisada e estudada, perceber o que o cliente valoriza e, com a inovação, atender essa nova demanda. O inovador criativo atua no sucesso de outros ao atender produtos adicionais, ao posicionar-se corretamente no mercado, ao observar o ponto de vista do cliente. Nesse caso, há uma exigência do trabalho árduo e esforços maciços pelo empresário.

Já o “judô empreendedor” orienta que os empresários líderes estabelecidos não se preocupam com o inesperado, seja êxito ou fracasso; permanece numa situação confortável da liderança e desenvolve alguns maus hábitos que prejudicam a sua permanência no mercado, e abrindo possibilidades para a concorrência.

Alguns hábitos, como: arrogância, ter lucros elevados por extrair a “nata” de um mercado, não identificar que a qualidade é percebida pelo cliente e não pelo fabricante ou comerciante, obter bons resultados financeiros com preço “prêmio” prejudicam o resultado da empresa. Todas essas situações favorecem ao “entrante” apoderar de uma fatia de mercado por não criar ações que inibam o concorrente. Para os micro e pequenos empreendimentos de quaisquer setores, vale o conselho do “guru” da gestão.

Para usar a estratégia do judô empreendedor, começa-se pela análise do setor, os produtores e os fornecedores, seus hábitos, especialmente seus maus hábitos e suas diretrizes. Então, olha-se para os mercados e tenta-se localizar o lugar onde uma estratégia alternativa obteria maior sucesso e encontraria a menor resistência. (...) O judô empreendedor trata de “Gopeá-los Onde Não Estão” (Drucker, 1986: 317-318).

A terceira estratégia chama-se nichos ecológicos e tem como objetivo atuar numa área pequena, um monopólio prático, um segmento de mercado específico. Quem a utiliza prefere

ficar imune parcial ou totalmente para não ser desafiado. A discrição é uma situação desejável para esse tipo de estratégia. Drucker (1986) especifica três modalidades diferentes, cada uma com seus próprios requisitos, suas próprias limitações e seus riscos próprios, abaixo especificadas.

A estratégia do posto de pedágio é a primeira e baseia-se em “algo” que é desenvolvido pelo fabricante, e todos os compradores fazem uso; torna-se algo tão necessário que os compradores não se importam com quanto custou o produto. É um produto muito essencial a um processo. A não utilização é um risco maior do que o custo do produto. Esse mercado é limitado e quem já se apropriou dele primeiro é o verdadeiro “nicho ecológico”; em outras palavras, tem o poder de monopólio. Atualmente, esse detentor do “algo” tão distinto pode ainda acontecer, mas, com a concorrência, pode rapidamente criar produtos substitutos ou imitação criativa para apropriar-se dessa estratégia. As empresas de porte menor servem-se desta ação, quando atuam como monopólio em um mercado, quando oferecem bens e serviços distintos, quase único no seu estabelecimento.

A segunda estratégia é chamada de “a habilidade especializada”. Trata-se de algo novo, algo adicionado, algo que seja uma inovação genuína e as possibilidades sejam excepcionais. Essa estratégia é resultante de uma busca sistemática de oportunidades inovadoras. Um estado de alerta por parte do empresário é observar as tendências que se verificam no mercado e desenvolver bens e serviços que atendam essas especialidades.

Exemplo que pode ser identificado nas empresas menores são as lojas de roupas, acessórios, bens de proteção específicos para neve; tem como aspecto de ser única e diferente; por outro lado, o maior perigo enfrentado pelos empresários da indústria, do comércio e serviço é que a especialidade deixa de ser uma particularidade e se torne universal; precisa, então, incorporar o conceito de melhoria contínua.

A estratégia “o mercado de bens de especialidade”; é similar “a habilidade especializada” difere apenas desta última no que se refere ao local em que atua, ou seja, atua no conhecimento especializado de um mercado. Esse novo mercado pode ser identificado como novas tendências. Um segmento específico pode ser um bom exemplo dessa estratégia:

uma loja de perfumes importados direciona esforço para atrair uma clientela pelo prestígio de comercializar marcas importantes, preços altos, distribuição e embalagem especializadas.

O empresário tem que se preocupar com as limitações desse posicionamento: primeiro com relação ao sucesso, porque, em grande parte, o êxito é obtido e a liderança, também. Nesse caso, manter bons resultados e liderar requer do agente um trabalho continuado para aperfeiçoar os bens e os serviços oferecidos; é um trabalho árduo e persistente, pois está a atuar num mercado considerado único ou quase-único.

A outra limitação está relacionada com atuação do mercado específico, singular. Muitas vezes, com o crescimento da empresa, tende a tornar-se um mercado de massa como os estabelecimentos de variedades - os bazares, “*drugstore*” e as multi-lojas.

A última estratégia proposta pelo consultor Peter Drucker proporciona um melhor entendimento das mudanças oriundas em valores e características da sociedade. Os produtos ou serviços, nas empresas principiantes ou nas empresas já estabelecidas, podem ser desenvolvidos como “algo/uma atividade” pré-existente e torná-la como “algo novo”. O exemplo de referência, segundo Drucker, foi o serviço postal que existe há quase dois mil anos. A estratégia utilizada foi oferecer modificações na sua utilização, no seu valor e nas suas características econômicas, com novo sentido: facilidade, conveniência, utilidade, disponibilidade para todos os clientes, ou seja, um serviço totalmente diferente. Nesse caso, a própria estratégia é a inovação.

O empresário das micro e pequenas empresas para adotar essa estratégia, tem que sempre fazer a seguinte pergunta: de que os clientes necessitam, para que um serviço [que está a ser fornecido ou já conhecido] seja verdadeiramente um serviço para eles? Ao responder essa pergunta, o estrategista, pode obter resultados promissores para as organizações.

Um empresário, através de um produto ou empresa, que utilizar a estratégia de “mudanças em valores e características”, faz de quatro maneiras diferentes: criando utilidade para os clientes, fixando o preço, adaptando-se à realidade social e econômica do cliente e proporcionando o que representa verdadeiro valor ao cliente (Drucker, 1986: 334), e a empresa fica mais competitiva. Se for uma empresa inicial, tem mais chance de continuar no

mercado e não encerrar as atividades de forma prematura; se for uma empresa já existente, tem uma possibilidade de sobrevivência a longo prazo.

Por fim, o imperativo no mundo dos negócios é inovar e ter o espírito empreendedor através das estratégias empreendedoras, que segundo Drucker:

Permanece sendo a área de tomada de decisão de empreendimento e, portanto, a área de assumir risco. Ela não pode ser definida como mero palpite ou jogo. Mas também não é precisamente ciência. Mais exatamente, é julgamento (1986: 346).

4.2.3 Michael Porter e as cinco forças fundamentais da concorrência.

O estrategista da academia Michael E. Porter é um grande estudioso na questão das estratégias. A essência do modelo de Porter é que a estrutura de uma indústria determina o estado de concorrência dentro dessa indústria e baliza a conduta da empresa, isto é, a sua estratégia, reflete António (2003: 46). Outro ponto fundamental a ser identificado no pensamento de Porter (1991) é a questão da concorrência. O autor também aconselha que as empresas incorporem à forma de gerir a concepção de vantagem competitiva a qual significa uma ou um conjunto de características que permitem uma empresa diferenciar-se; é algo que a torna diferente para melhor; um diferencial competitivo.

A grande contribuição de Porter (1991: 21) foi a criação de uma metodologia para a compreensão das cinco forças fundamentais da concorrência em uma indústria - **entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes** - e as três estratégias competitivas genéricas – **liderança no custo total, diferenciação e enfoque** - viáveis a longo prazo. Esse estudo pesquisou um setor, nomeadamente um setor específico da indústria. Essa metodologia, fácil e prática, pode ser utilizada nas micro e pequenas empresas, como: um hotel, uma loja de calçados, uma livraria, uma agência de viagem e dentre outros tipos de estabelecimentos comerciais.

As cinco forças competitivas de Porter permitem identificar os pontos fortes e fracos da indústria (também das empresas do comércio e do serviço), acompanhar os fatores críticos de sustentação da indústria que merecem atenção. As alterações tecnológicas, através da inovação, proporcionam melhor rentabilidade, delimitam a intensidade da competição em um

dado setor; por fim, essas cinco forças competitivas determinam a rentabilidade da indústria (do comércio e do serviço) (Santos, 2008).

A primeira das cinco forças competitivas correlaciona com a questão da entrada de novas empresas no setor. Um empreendimento novo pode encontrar facilidades ou dificuldades ao começar a fazer negócios. Os micro e os pequenos estabelecimentos têm muitas limitações e restrições para abrir uma atividade comercial, desde a burocracia excessiva, recursos financeiros limitados, pouco conhecimento do mercado onde atua, dentre outros desafios a serem superados (Ferreira, Santos e Serra, 2008).

No caso específico da indústria, Porter (1991) identifica sete barreiras que dificultam a entrada de novos concorrentes no mercado: economia de escala, diferenciação de produto, exigências de capital, custo de troca, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentemente da escala e política governamental.

Algumas dessas barreiras também estão presentes nos micro e pequenos negócios e fazem parte das suas dificuldades ao entrar no mercado. Uma empresa iniciante tem que diferenciar, de alguma forma, o produto que oferece. O cliente já criou vínculo ou fidelidade com a empresa já estabelecida; o relacionamento é de longa data.

Uma empresa novata tem que investir intensamente em propaganda, utilizar estratégia para conquistar o cliente da concorrência, inovar na oferta do produto, do atendimento, do tratamento ao consumidor, criar uma atrativa política de preço. Os esforços desenvolvidos servem para amenizar os obstáculos encontrados na abertura do negócio e, ao mesmo tempo, tornar o estabelecimento novo conhecido pelos *consumers*.

Com relação à exigência de capital, o empresário tem que ser bem cuidadoso, quando da escolha da atividade em que atuará. Alguns tipos de empreendimentos exigem estoque alto, e com isso, recursos financeiros maiores; outros negócios precisam de pagamento antecipado para compra de matéria-prima e, às vezes, o valor de referência é em dólar; outros, ainda, necessitam de ponto de distribuição dentro de centros comerciais que têm elevado valor do capital fixo investido, fora as despesas de manutenção. Por isso, o empresário tem que fazer uma análise criteriosa do capital exigido para iniciar um negócio. Vale a pena lembrar que o

investimento inicial é sempre arriscado e, às vezes, irrecuperável; o mercado envolve risco e incerteza.

As políticas governamentais podem limitar ou impedir o progresso de novas empresas em determinados setores, quando pedem licenças; limita as matérias-primas e as regulamentações excessivas. O exemplo de uma pequena indústria de móveis no Brasil: os procedimentos legais para as micro e pequenas empresas são tão dispendiosos que inibem o empresário de abrir um estabelecimento. Os restaurantes encontram empecilhos quanto ao funcionamento por causa das licenças dadas pelas secretarias de vigilância sanitária e outras autorizações.

Michel Porter, ao analisar a indústria, aconselha que os empreendedores observem os procedimentos quanto às economias de escala, custo da troca, acesso à distribuição. De certa maneira, a pequena empresa deve conhecer esses aspectos para criar estratégias a fim de conseguir entrar no mercado e, no futuro, ter um crescimento sustentável.

A segunda força está relacionada com o comprador: poder substituir um tipo de produto ou serviço por outro; é a chamada pressão dos produtos substitutos – bens e serviços –. Porter (1991) observa que os substitutos tornam-se particularmente uma ameaça por oferecer uma alternativa para o cliente ou por proporcionar uma melhoria significativa na relação preço/desempenho. O exemplo do autor refere-se à entrada de equipamentos de segurança – alarme eletrônico – no mercado, o que teve um impacto muito grande sobre o negócio das empresas de vigilância.

A terceira e a quarta forças competitivas de Porter relacionam-se com o poder de barganha. Às vezes está na mão do comprador e, às vezes, na mão do fornecedor; vai depender dos fatores que envolvem no momento da comercialização e o número de empresas envolvidas. O comprador tem poder de barganha em várias situações, por exemplo, quando compra grandes volumes de produtos que são ofertados por muitos fornecedores. Nesse caso específico, o comprador vai fazer muitas exigências de preço, qualidade, prazo, distribuição, muitas concessões. Quando um produto oferece margem de lucro baixa o comprador fará de tudo numa negociação para obter preços menores.

Já o poder de barganha fica com o fornecedor, quando o comprador não tem muitas opções ou alternativas; são dominados por quem oferece. Ainda existem muitos casos de monopólios ou oligopólios no mercado e exercem uma pressão sobre quem compra, principalmente no preço; os compradores ficam sem saída, ou então se sujeitam aos fornecedores que podem ser únicos, raros. Numa economia planificada, o estado pode amenizar essa situação, e, na economia de mercado, o estado pode regulamentar.

Por fim, a última força competitiva estabelecida por Porter (1991) é a rivalidade entre concorrentes. Argumenta o autor que um setor é moldado pela rivalidade existente entre os competidores. Essa força competitiva é muito representativa no mercado dos micro e pequenos empreendimentos, pois o número de empresas em competição é muito grande ou, de algum modo, os recursos das empresas que competem entre si são relativamente iguais. O setor de restaurantes pode ser bem significativo para exemplificar essa situação: existe uma grande quantidade de micro e pequenos restaurantes, seus recursos são similares; então, a concorrência, nesse caso, é muito acirrada.

O grande legado de Porter e que pode ser de grande valia não só para as grandes corporações, mas também para os micro e pequenos, são os procedimentos que as empresas devem saber para entrar no mercado. Para abrir um empreendimento, tanto o empresário novato quanto o que já está estabelecido têm que utilizar estratégias para superar os obstáculos envolvidos no processo (Santos, 2008).

As lições são bem vindas para os proprietários das micro e pequenas empresas. Porter (1991) explicita claramente a preocupação com o produto substituto, com o poder de barganha do comprador ou vendedor e a rivalidade entre concorrentes. Cientes dessa situação, as pessoas que empreendem têm obrigação de profissionalizar sua atividade, de buscar ações concretas para permanecer num mercado competitivo, de desenvolver estratégias de longo prazo, de monitorar o ambiente interno e externo da empresas e de construir vantagem competitiva.

O empresário tem que gerenciar as atividades de produção, troca, distribuição e consumo, através do gerenciamento estratégico. Uma empresa estratégica é aquela que tem uma visão, tem uma missão concreta, tem objetivos estabelecidos e produz resultados a médio

e longo prazo. Ser estrategista é alocar, da melhor maneira possível, os recursos limitados, através de estratégias ou um conjunto de estratégias.

4.2.4 Michael Porter e as estratégias competitivas genéricas.

Outro legado de Porter (1991) refere-se às estratégias competitivas genéricas que se denominam liderança geral de custos, diferenciação, enfoque. Ao descrever essas estratégias, o autor define como uma atitude ofensiva ou defensiva para criar uma posição favorável em um setor – empreendimento –, a fim de lidar com as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno superior sobre o investimento. Porter (1991) admite que apenas as três estratégias acima descritas são bem-sucedidas, complementares e produzem os melhores resultados. Nesta tese, outras estratégias também serão consideradas e podem resultar em melhorias significativas para as empresas.

O ponto central da estratégia de liderança pelos custos é conseguir o custo mais baixo em relação à concorrência. A eficiência neste tipo de estratégia é muito importante. Os gerentes dedicam boa parte do seu tempo a acompanhar o controle dos custos, sem negligenciar a qualidade, o serviço e outras áreas. Para atuar com essa perspectiva de liderança de custo, a organização tem que construir uma instalação dimensionada para a escala ótima de produção, produzir da melhor maneira possível, controlar rigorosamente as despesas, gerir eficientemente o estoque, criar uma força de vendas agressiva e muita propaganda (Thompson Jr, Strickland III e Gamble, 2008)

A estratégia genérica de diferenciação do produto proporciona distinguir o seu negócio/produto dos outros concorrentes. A estratégia consiste em criar um produto, marca, imagem, atendimento dos clientes ou qualquer atributo que seja identificado pelo consumidor e bem distinto do concorrente. Esse produto/negócio tem que oferecer algo de inusitado, verdadeiramente diferente. Ferreira, Santos e Serra (2008) asseguram que essa estratégia tem dois objetivos fundamentais:

...primeiro, conceber, fabricar, desenhar, comercializar os produtos de forma que eles sejam percebidos como únicos; segundo, criar lealdade do consumidor ao produto (à marca), eliminando ou reduzindo a sensibilidade ao preço (2008: 170).

A estratégia de enfoque direciona esforços para um determinado grupo de comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico (Porter, 1991: 52). Essa estratégia tem como objetivo atingir, acertar um alvo único; o empresário decide competir conscientemente apenas em um pequeno segmento do mercado, limita-se a atender a um tipo específico de comprador. O alvo é restrito a um determinado segmento e não a toda a indústria ou mercado. A ação concentra-se em uma parcela do mercado e não atinge todos os compradores (Santos, 2008).

Diante desses argumentos teóricos, o empreendedor pode decidir qual estratégia desenvolverá, quais as consequências das ações praticadas, como conviver com a concorrência, quais as limitações encontradas nas etapas trabalhadas. Enfim, as maneiras mais adequadas que tornem um empreendimento, em princípio, mais bem administrado, gerenciado.

As estratégias são ferramentas gerenciais que permitem aos empresários criar uma nova organização de forma efetiva, consistente, sistemática e organizada e, para os empresários estabelecidos, administrar corretamente os recursos disponíveis, estando atentos ao ambiente interno e externo da empresa, buscando oportunidades oferecidas pelo mercado, reduzindo as ameaças constantes de encerramento da atividade comercial, produzindo melhores resultados (lucro e sobrevivência).

4.2.5 Plano de negócios: um diferencial competitivo.

O empreendedor tem que registrar os passos a serem desenvolvidos para criação de uma empresa ou monitorar as informações de uma empresa estabelecida. As ideias devem ser escritas em um modelo que possa ser objeto de controle e avaliação. A ferramenta que deve ser utilizada pelo micro e pequeno empresário chama-se plano de negócio, e nele estão contidos todos os dados e as informações relevantes para a viabilidade de um negócio, seja ele novo ou já em andamento (Sarkar, 2010).

Esse documento administrativo permite conhecer melhor a empresa, averiguar os caminhos percorridos; é um plano que explicita informações disponíveis para o empresário tomar decisões. Demonstra várias áreas das tarefas gerenciais, como: *marketing* (projeção das vendas), financeiro (fluxo de caixa) e organizacional.

O plano de negócio para os autores Hisrich e Peters (2004) é definido como:

...um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento. É com frequência uma integração de planos funcionais como os de *marketing*, finanças, produção e recursos humanos. (...) ele aborda a integração e coordenação de objetivos e estratégias empresariais eficientes, quando o empreendimento abarca uma variedade de produtos e serviços. Também aborda as tomadas de decisões de curto e longo prazo para os três primeiros anos de operação. Desse modo, o plano de negócio – ou, como às vezes é chamado, o plano de jogo ou “mapa da estrada” – responde às questões: onde estou agora? Para onde estou indo? Como chegarei lá? Investidores, fornecedores e até mesmo clientes em potencial solicitarão ou exigirão um plano de negócio (Hisrich e Peters, 2004: 210).

Já para Sarkar (2010), o plano de negócios é assim descrito:

Um plano de negócios é a face visível do projecto. É o resultado e reflexo da sua ideia, da oportunidade, dos recursos, dos retornos e dos riscos. Um plano de negócios deve fornecer ao promotor uma ferramenta lógica que possa motivar o seu envolvimento no prosseguimento da estratégia. Também oferece disciplina e força ao promotor pelo facto de obrigar a enfrentar a realidade. (...) um bom plano de negócios consiste sempre na busca do empreendedor pelo suporte financeiro de terceiros, como é o caso do governo, dos bancos e dos investidores. Um bom plano de negócios pode também servir como um mapa de percurso para o empreendedor (Sarkar, 2010: 284-285).

Outra reflexão relevante sobre o plano de negócios foi defendida pelos autores Ferreira, Santos e Serra (2008) que apresentam o seguinte entendimento:

O plano de negócios é um instrumento fundamental (...) que os potenciais financiadores estarão particularmente atentos a aspectos como: quem são os empreendedores (credibilidade e capacidade), quem são os clientes alvo e qual a necessidade identificada, a estratégia competitiva formulada (em particular, quais os factores de diferenciação) e vários aspectos financeiros (necessidade de capital, taxa de retorno prevista sobre o investimento), entre outros. (...) o plano de negócios é o documento escrito em que explica, detalha e indica o que pretende atingir e o que a nova [ou já estabelecida] empresa vai fazer. (...) [O] plano de negócios é importante que inclua itens como a explicação do modelo de negócios, que identifique os clientes e concorrentes, as necessidades de pessoal e o montante do investimento, e isto além de um conjunto de elementos operacionais e financeiros (Ferreira, Santos e Serra, 2008: 334).

O plano estratégico para Santos (2008) é:

...o documento formal e completo que, sintetizando a reflexão estratégica dos membros da organização, define com clareza: **onde** a organização vai actuar (estratégia), qual a sua missão, quais os seus objectivos, e **como** se propõe a atingi-los (táctica) (Santos, 2008: 341).

4.3 Procedimentos administrativos para o gerenciamento das empresas.

As organizações atuais estão suscetíveis a um turbilhão de ocorrências e de diversos obstáculos, o ambiente econômico está em constante evolução, o dia a dia empresarial é desafiador (Drucker, 1992). A sobrevivência do negócio de qualquer porte é uma incógnita, um enigma. Para o enfrentamento dessas situações de desassossego, os empresários precisam utilizar as ferramentas e os instrumentos de gestão. Os recursos cada vez mais escassos – pessoas, capital, tecnologia – devem ser geridos com eficiência (produzir da melhor maneira possível) e com eficácia (lucro e continuidade), principalmente, nos micro e nos pequenos empreendimentos.

A empresa de pequeno porte apresenta-se com muita heterogeneidade na forma de ser conduzida, afirma Leone (1999: 91). Devido a esse fator, é muito complexo criar um “modelo” ou um *modus operandi* de como gerenciar esse tipo de organização. Os *entrepreneurs*, na perspectiva de Drucker (1992), são indivíduos praticantes de uma empreitada laboriosa, exigente, arriscada e árdua. Os donos das ME e das EPP, de modo geral, fazem parte do ambiente de oportunidades e ameaças constantes.

O autor Peter Drucker (1975: 94) já alertava os empresários, desde a década de 70 do século XX, que a pequena empresa necessita de estratégia, de definição clara das tarefas e de monitoramento de informações. A estratégia, segundo esse autor, pode ser verificada quando da oferta de produtos ou de serviços num nicho ou mercado específico; um “algo” diferenciado do concorrente. As tarefas devem ser organizadas e estruturadas, o gestor tem a responsabilidade funcional de conduzir a empresa de maneira que não haja dispersão de recursos, uma vez que eles são limitados. O controle gerencial e as informações devem ser monitorados para que não aconteçam desperdícios.

Os procedimentos administrativos, sugeridos por Drucker, possibilitam que os empreendedores melhorem a produtividade, conheçam as mudanças em seu meio ambiente, distribuam os produtos adequadamente, acompanhem sistematicamente os fluxos financeiros, conheçam melhor seus clientes, reduzam os custos operacionais.

A utilização das ferramentas de gestão serve para aumentar a produtividade e contribui para a competitividade das empresas. Por outro lado, a falta de competitividade encontrada

nas atividades de pequeno porte está relacionada, entre outras coisas, pela **pouca utilização dos instrumentos básicos de gestão**.

As ciências empresariais oferecem muitos procedimentos, técnicas, doutrinas, que permitem os proprietários gerirem seus estabelecimentos de maneira sistematizada, mais profissionalizada. Um bom gerenciamento é a “chave” do sucesso organizacional. As funções gerenciais: planejar, organizar, dirigir, liderar e controlar, quando utilizadas corretamente pelos gestores das ME e das EPP, propiciam resultados organizacionais satisfatórios e longevidade dos negócios.

Os “modelos” gerenciais, desde a abordagem clássica – Frederick Taylor e Henry Fayol² - até os pressupostos do livro *The Future of Management* - Gary Hamel -, oferecem uma infinidade de teorias, de técnicas, de processos, de filosofias, de doutrinas, de mecanismos, de especificações, de conceitos, de princípios, de sistemas de métodos etc que devem ser utilizados pelos gestores na condução das micro, das pequenas, das médias e das grandes empresas.

A racionalização das tarefas estudada por Taylor na “Administração Científica” passando pelos modelos atuais: qualidade total, organização holística, administração participativa, auto-gestão, terceirização, alianças estratégicas, fusões, administração por objetivos, estratégias competitivas, avaliação 360 graus, *learning organization*, *downsizing* e demais, são procedimentos sistematizados aplicados na gestão de empresas. Os teóricos da administração disponibilizaram e disponibilizam muitos conhecimentos gerenciais para serem utilizados pelas organizações, as grandes corporações são as que mais aproveitam e praticam esses saberes sistematizados.

As micro e pequenas organizações, pelas suas especificidades, em sua maioria, pouco aplicam os processos da gestão científica na sua administração (Leone, 1999; Portes, 2001). Em princípio, os métodos administrativos requerem um conhecimento bem elaborado para

² Abordagem Clássica da Administração foi desenvolvida no início dos século XX pelo engenheiro americano Frederick Winslow Taylor e pelo, também, engenheiro europeu Henry Fayol. Esses dois pensadores foram os pioneiros a elaborar um conteúdo organizado da administração. O primeiro estabeleceu os princípios da Escola da Administração Científica. O segundo, Fayol, veio a desenvolver a chamada Teoria Clássica, preocupada em aumentar, também, a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de proposições gerais de administração em bases científicas.

serem praticados. As técnicas, os estudos são complexos para o uso em empreendimentos que só tem no máximo cinco funcionários, por exemplo. O pequeno empresário não disponibiliza tempo e nem recursos para o aprendizado. O seu dia na empresa é uma rotina de experiências na compra e venda de produtos, envolvendo os fornecedores e clientes. Esse é o retrato do dono da ME e da EPP.

A globalização econômica exige que os empresários, mesmo de micro e de pequenos estabelecimentos, tenham que gerenciar seus negócios com um mínimo de conhecimento científico. No passado recente, iniciar uma empresa requeria, preliminarmente, pouco conhecimento do ramo, esforço limitado, mínima experiência. Atualmente, a concorrência é acirrada, os produtos são oferecidos com qualidade, o cliente está exigente, as relações comerciais estão transformadas. Desse modo, o empreendedor que queira iniciar um negócio ou nele manter-se, tem que fazer uso das ferramentas e instrumentos administrativos (Maculan, 2005).

4.3.1 As áreas funcionais da administração ao alcance das pequenas empresas.

As ciências empresariais oferecem-nos uma infinidade de *modus operandi* para conduzir as empresas, tem-se, assim, a oferta de muitas ações para serem usadas nas organizações. Os empresários de pequeno porte são generalistas, estão envolvidos em todos os aspectos de seus empreendimentos, das vendas à produção, passando pelo controle de estoque até negociações, com fornecedores e com bancos (Rubson e Gupta, 2008). O gerenciamento é baseado nas experiências adquiridas no dia a dia, nas situações corriqueiras, em virtude das contingências encontradas nesses tipos de negócio, as ferramentas gerenciais são negligenciadas ou pouco utilizadas.

Em função dessa situação apresentada, esta pesquisa não apresentará todas as ferramentas de gestão. Primeiro, as micro e as pequenas empresas apresentam singularidades, alguns estudos já demonstraram (Ducker, 1975; Portes, 2001; Ferreira, Santos e Serra, 2008; Leone, 2008; Sarkar, 2010); segundo, os micro e os pequenos negócios, em tese, só podem utilizar os princípios elementares da administração, e, mesmo assim, adaptados às suas necessidades; terceiro, limitar-se-á a escolher apenas dois instrumentos das áreas funcionais

da administração: administrativa, *marketing*, financeira/contábil, logística/material, produção para as evidências empíricas.

4.3.2 Área administrativa: não perca as rédeas da empresa.

A área funcional chamada de “administrativa” tem como principal propósito o gerenciamento amplo das empresas, coordena e sincroniza as demais funções, formula o plano geral das organizações, organiza o corpo social (pessoas), coordena os esforços empreendidos e controla os recursos envolvidos (Drucker, 1975; Taylor, 1990; Caravantes, 1998). Pode ser considerada a função mais essencial na administração.

O processo gerencial é composto do planejamento, da organização, da liderança e do controle, cada um tem uma finalidade específica. O planejar, o organizar, o liderar e o controlar, trabalhados em conjunto, possibilitam melhores resultados para os negócios. As funções básicas da administração serão apresentadas, segundo os contributos dos autores (Drucker, 1975; Taylor, 1990; Caravantes, 1998; Bernardes e Marcondes, 2003)

Planejar: traçar os planos de ação, os caminhos a serem percorridos. É decidir antecipadamente o que deve ser feito para alcançar resultados (objetivos e metas). Um bom projeto deve ter unidade, continuidade e flexibilidade (contingencialidade).

Organizar: constituir o duplo organismo material (estrutura/tecnologia) e social (pessoas) da empresa. Organização proporciona todas as “coisas” úteis ao funcionamento da empresa e pode ser dividida em organização material e organização social. É processo gerencial que visa à estruturação dos empreendimentos, de acordo com o planejamento. As pessoas devem ser preparadas para a execução das atividades.

Liderar: dirigir e orientar o pessoal. Consiste em levar a organização a funcionar. Seu objetivo é alcançar o rendimento máximo dos funcionários no interesse global dos propósitos organizacionais – missão, diretrizes, políticas, metas. Ligar, unir, **harmonizar** todos os atos e todos os esforços coletivos. A coordenação/liderança harmoniza todas as atividades do negócio, facilitando seu trabalho e seu sucesso. Ela sincroniza coisas e ações em suas proporções certas e adapta os meios aos fins.

Controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras e as ordens dadas. Consiste em assegurar que todas as coisas ocorram em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar as fragilidades e os erros para corrigi-los no presente e preveni-los no futuro. O controle serve para evitar os problemas, ou seja, resultados indesejáveis dos processos, a fim de repará-los, e impedir sua repetição.

A função administrativa é um procedimento de gestão, quando bem utilizada, propicia a profissionalização dos empresários e a sustentação do seu projeto (Maculan, 2005: 505). A atividade empresarial torna-se bem estruturada, existe um controle dos processos, evita encerramento precoce do negócio, existe um monitoramento dos ganhos e das perdas, enfim fortalece a empresa.

4.3.3 Área mercadológica: *small business marketing* - algumas orientações.

A função *marketing* é composta de diversas ações. O seu propósito é desenvolver produtos – bens e serviços – que atendam as necessidades e os desejos dos consumidores, significa converter “carências/faltas” sociais em oportunidades de ganhar dinheiro. O *marketing* analisa e segmenta o mercado, identifica possibilidades lucrativas de negócios, cria estratégias de fidelização do *customer*, monitora a concorrência, estuda o comportamento do consumidor etc. Seu principal instrumento é o *mix* mercadológico, composto de quatro variáveis, chamadas de «4 P's»: *product* (produto), *price* (preço), *place* (distribuição) e *promotion* (comunicação) (Kotler e Keller, 2009).

O *marketing* está em todo o meio social, desde a propaganda de um produto até os serviços de pós-venda (Cobra, 1990). As grandes empresas utilizam as ações mercadológicas para enfrentar a concorrência acirrada do mundo atual. A pequena empresa, inicial ou já estabelecida no mercado, deve considerar os princípios e as estratégias de *marketing*.

O plano de *marketing* auxilia o empreendedor a atender as vicissitudes do mercado, combate as empresas rivais ao planejar cuidadosamente produtos e serviços mais adequados aos desejos e necessidades dos clientes e, principalmente, mantém-os e fideliza-os.

O emprego desse plano torna a empresa menos vulnerável às crises, pois existe a previsibilidade/monitoramento de ocorrências futuras. Também reduz os problemas da comercialização e do planejamento dos produtos. As soluções para as questões indesejáveis, como: insuficiência de capital, falta e perda de clientes e poucas vendas, podem surgir de um projeto coerente e consistente (Wood, 2005). As ME e as EPP podem ser conduzidas pelas ferramentas de *marketing*, obviamente, adequadas às suas necessidades. A seguir, Tabela 4, alguns exemplos de decisões no *marketing mix*.

Tabela 4 – Exemplos de decisões no *marketing mix*

Marketing mix	Exemplos de decisões
Produto	Qualidade dos componentes, <i>design</i> e estilo, características técnicas e funcionais, opções, marca, embalagem, tamanho, serviços incorporados, assistências e garantias
Preço	Preço praticado, prática de descontos, promoções sazonais, cupões e vales, condições de pagamento e de crédito
Canais de distribuição	Seleção do canal a usar, comercialização por grossistas ou retalhistas, tipo de retalhistas ou de grossistas, extensão do canal, cobertura geográfica, manutenção do <i>stock</i> por intermediário e responsabilidade pelo transporte
Comunicação	Os meios (media) disponíveis, mensagem a comunicar, o potencial da venda pessoal, promoções (<i>placard, outdoors, etc.</i>).

Fonte: Ferreira, Santos e Serra (2008: 134)

4.3.4 Área financeira: gerar lucros e manter caixa.

O funcionamento de uma organização necessita do acompanhamento do fluxo financeiro. A gestão financeira é responsável por um conjunto de ações administrativas que envolvem o planejamento, a análise e a verificação das atividades financeiras da empresa, seu objetivo é encontrar o equilíbrio entre a rentabilidade e a liquidez, ou seja, gerar lucro e manter o caixa (Antonik, 2004: 35-38). A rentabilidade significa a maximização dos retornos dos proprietários de empresa; a liquidez refere-se à capacidade da entidade honrar seus compromissos nos prazos certos. A geração de lucro é um fator importante para o negócio.

Diante do exposto, a administração financeira oferece um leque de procedimentos ao empresário, dentre eles destacaram-se: cálculos dos custos operacionais e financeiros, acompanhamento da inflação, risco inerentes ao negócio (inadimplência, roubo e perdas), mensuração da depreciação, geração de excedente financeiro para investimento no aumento ou expansão do próprio negócio. Para além desses itens, o fluxo de caixa, os demonstrativos dos resultados, aumento e redução das taxas de juros, adequação dos custos e formação do preço fazem parte do rol atividades que o gerenciamento do “capital/dinheiro” possibilita (Diário Económico, 2006).

Pode-se revelar, então, que uma correta administração financeira permite que se visualize a atual situação da empresa. Qualquer negócio oferece riscos, é possível prevenir-se contra eles, adotando, nas práticas gerenciais, o controle das finanças.

Os pequenos empreendedores nunca podem descuidar do monitoramento dos seus recursos financeiros, acompanhar diariamente o “caixa” é importante para o andamento das atividades. Os donos de micro e de pequenos empreendimentos, em sua maioria, negligenciam o supervisionamento do fluxo de capital, muitos acreditam ser difícil, às vezes, muito complexo. Portes (2001: 35) assevera que os empreendedores desconhecem ou têm desinteresse pelas técnicas financeiras.

O autor Antonik informa que “**não** são necessários sistemas poderosos e caros para a administração financeira das pequenas e médias empresas. Soluções baratas, disponíveis em planilhas eletrônicas, resolvem perfeitamente a questão” (2004: 38) (grifo nosso).

Uma boa gestão é vivenciada quando há um controle efetivo das contas a receber e a pagar, do movimento bancário, do caixa, das receitas e das despesas. O gestor organizado apura os resultados, acompanha a rentabilidade, administra o caixa, tudo isso espelha melhor o desempenho econômico-financeiro das organizações.

Para finalizar os princípios elementares da administração financeira, far-se-á uma Tabela explicativa com três posicionamentos. a) os problemas oriundos da falta de administração financeira; b) as prioridades da administração financeira; c) algumas práticas indispensáveis que a empresa deve tomar em relação às finanças.

Tabela 5 – Síntese de um bom monitoramento financeiro para as organizações.

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA INADEQUADA
OCORRÊNCIA: registros inadequados das transações.
RESULTADO: Informações inconsistentes do saldo de caixa, valor do estoque das mercadorias divergentes, valor das contas a receber e a pagar sem previsão, volume das despesas financeiras e fixas incompatíveis com o movimento financeiro
OCORRÊNCIA: inexistência do demonstrativo de resultado
RESULTADO: não apuração do lucro ou prejuízo
OCORRÊNCIA: despesas e custos desconhecidos
RESULTADO: cálculo incorreto do preço de vendas
OCORRÊNCIA: desconhecimento do volume e da origem dos créditos
RESULTADO: não elaboração do fluxo de caixa e nem controle do movimento diário do caixa
OCORRÊNCIA: valor patrimônio das empresas desatualizado
RESULTADO: balanço patrimonial não efetuado
OCORRÊNCIA: valor do pró-labore dos sócios indefinido
RESULTADO: remuneração dos sócios sem valor estabelecido – retirada desorganizada
OCORRÊNCIA: capital de giro mal administrado
RESULTADO: desconhecimento do ciclo financeiro das operações
OCORRÊNCIA: análise e planejamento financeiro da empresa inexistente
RESULTADO: sistema de informações financeiras ineficientes
PRIORIDADES DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA
Analisar e planejar os recursos financeiros
Utilizar adequadamente os recursos financeiros – negociar, captar e aplicar corretamente
Organizar os registros e conferir todos os documentos que necessitam ser controlados
Analisar a concessão de crédito aos clientes e acompanhar o recebimento dos créditos liberados
Controlar saldo de caixa – efetuar os recebimentos e pagamentos no prazo acordado
Monitorar compras a prazo, impostos e despesas
ALGUMAS PRÁTICAS INDISPENSÁVEIS DA GESTÃO FINANCEIRA
Monitoramento das contas a pagar e a receber, elaborando um ciclo de pagamentos e recebimentos
Acompanhar o fluxo de caixa e conferir os extratos da movimentação bancária
Separar e registrar corretamente os custos e despesas fixos e variáveis
Estabelecer valores fixos da retirada dos proprietários
Prever vendas e fluxo de caixa
Saber da lucratividade ou prejuízo da empresa
Certificar a evolução ou a redução do patrimônio da empresa.

Fonte: Adaptação nossa dos trabalhos de Gitman (1987); Antonik (2004); DiárioEconómico (2006); Ferreira, Santos e Serra (2008) – uma abordagem simplificada.

4.3.5 Área de material: o papel da logística nas ME e nas EPP.

Uma indústria adquire **matéria-prima** para a atividade produtiva/industrial, uma empresa comercial depende de fornecedores para **entrega** dos produtos solicitados, um parque de diversão (entretenimento), para desenvolver suas atividades, necessita de **suprimentos** de materiais para a prestação dos serviços. Quando do funcionamento das organizações, ocorrem infinitudes de transações e procedimentos gerenciais, desde a solicitação dos insumos até a entrega do produto final aos beneficiados.

O empresário, para atender as necessidades dos consumidores, oferece bens e serviços quando e onde querem, e na condição física que desejam. O gestor faz um esforço considerável para garantir que o pedido seja entregue ao cliente, conforme acordado. O tecido empresarial tem que disponibilizar o produto certo, na quantidade solicitada, com requisitos da “qualidade”, na hora certa ao menor custo possível.

Do exposto, a administração de materiais auxilia no planejamento, organização e controle do “fluxo” da logística, ao executar as funções: transporte, manutenção de estoque, processamento de pedidos e as atividades de apoio. A cadeia de suprimento abrange as compras, os materiais e a distribuição (Dias, 2005).

A administração de materiais é definida como uma atividade que engloba a execução e gestão de todas as empreitadas de suprimento, transporte e manutenção do material; são tarefas da administração de materiais: garantia da qualidade, aquisição, guarda, controle e aplicação dos materiais destinados a funcionalidade operacional de qualquer organização (Ballou, 2006). Dessa maneira, essa área funcional tem como prioridade o acompanhamento do fluxo e armazenagem de produtos, bens e serviços, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, objetivando atender as exigências do consumidor.

Os empresários das ME e das EPP's, em função das suas limitações, devem ter uma especial atenção a três procedimentos que envolvem *the supply chain*: transporte, armazenagem e estoques. O acompanhamento correto do ciclo de materiais evita dispêndio excessivo de recursos, paralização da empresa por falta de material, eliminação de estoque morto ou sucata, com prazo de validade perto do vencimento.

A logística empresarial tem como objetivo, preços baixos, monitoramento do estoque, redução dos custos de aquisição e posse, consistência de qualidade, negociação harmoniosa com os fornecedores, continuidade dos procedimentos (Novaes, 2000). O empreendedor, ao conduzir eficientemente seus recursos materiais, evita custos excessivos, otimiza tempo, recursos e patrimônio.

O proprietário de empresas não pode tratar com desleixo a cadeia de suprimento, por acreditar que ela não é importante ou simplesmente ignorá-la. As ME e as EPP devem concentrar-se na questão do transporte, ao descobrir novas técnicas e equipamentos de distribuição; na questão da armazenagem, ao reduzir o custo das mercadorias imobilizadas com parceria com os fornecedores, e, ao descobrir novas maneiras de conservação e embalagem. Os gestores precisam ter muito cuidado no gerenciamento dos estoques; o planejamento correto do ciclo de materiais possibilita gerir eficientemente as transações de compras e de vendas.

O empresário, ao utilizar uma administração otimizada, ao racionalizar os processos, ao usar técnicas da gestão pela qualidade, ao reduzir os desperdícios, atinge baixos custos e melhoram a produtividade, através da gestão de materiais (Dias, 2005). A ferramenta informacional é outra aliada do pequeno empresário, o controle torna-se mais efetivo quando usado corretamente; estanca o “vazamento” de recursos.

4.3.6 Área da produção: breve comentários.

A área funcional que sistematiza as atividades industriais e os meios do fornecimento dos serviços chama-se: produção. Essa função tem objetivo produzir os “bens” e os “serviços”. A fábrica é o local de transformação dos insumos em produtos acabados, o processo fabril envolve a entrada de matérias-primas até o resultado final: produto semi-acabado ou produto final (Slack e Chambers, 2002).

A produção de serviços, não tem como resultado um bem tangível, tem um fornecimento de uma atividade que é caracterizada por um “algo” que não se pode tocar, como exemplo, uma “conferência”. A “indústria” do serviço é uma atividade, é um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte

posse de nenhum bem. Para que ocorra a prestação do serviço, existem procedimentos gerenciais de apoio, são chamados de administração das “operações” (Monks, 1987).

Diante do exposto, o processo produtivo existe tanto na indústria tradicional quanto na indústria de serviços. A administração da produção, segundo Moreira (1996), é o gerenciamento das operações físicas das empresas, tanto no ambiente de serviço, quanto no ambiente do chão de fábrica. Produção significa a transformação de algo – produto, matéria-prima ou serviço, em outro bem ou serviço, de melhor qualidade ou utilidade.

As pequenas empresas de bens e de serviços devem alocar os recursos produtivos de maneira eficiente. Um melhor desempenho das unidades econômicas serão alcançados quando houver um planejamento e harmonização dos recursos envolvidos: homens, máquinas, materiais, sistemas de gestão. Nesse sentido, os fatores de sucesso na administração da produção são: melhoria da qualidade, aumento da produtividade, redução de custos e diminuição do prazo de entrega (Monks, 1987; Moreira, 1996 e Slack e Chambers, 2002).

4.4. Empreendedorismo e sucessão: o caminho para a longevidade nos negócios.

Esta seção discutirá a sucessão empresarial. Nos levantamentos bibliográficos efetuados, ficou patente que esse assunto é pesquisado no meio acadêmico com mais incidência nas empresas pertencentes às famílias. Leone (1992: 85), pesquisadora brasileira, informa que “a problemática do processo sucessório tem sido mais estudada nas empresas familiares, apesar de ele ser igualmente importante em todos os tipos de organizações, [inclusive as microempresas e as empresas de pequeno porte]”.

A sucessão empresarial também é conhecida pelos seguintes termos: teoria da sucessão, sucessão organizacional, sucessão de empresas, transmissão de empresas, e será desenvolvida nas seguintes etapas: conceito, síntese de alguns trabalhos realizados no Brasil, os contributos de autores brasileiros, em especial, João Bosco Lodi, Renato Bernhoeft e Nilda M.de C.P.G Leone. Dentre outros tópicos a serem trabalhados, discorrer-se-ão sobre o a) planejamento da sucessão, b) preparação e requisitos do sucessor e, também, c) os entraves ou obstáculos envolvidos no processo sucessorial.

Já com autores internacionais, far-se-á, em forma de tabela, um resumo do minucioso trabalho de George C. Rubenson e de Anil K. Gupta, intitulado como: *The initial succession: a contingency model of founder tenure*, publicado em 2008, do *journal of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship*. Esse trabalho é um levantamento pormenorizado das principais pesquisas envolvendo a temática sucessão de organizações em âmbito internacional. Ainda, debater-se-á o relatório da Comissão Europeia de 2006 que revela as peculiaridades da transmissão de empresas e tem como título: “MERCADOS DE TRANSMISSÕES DE EMPRESAS: Promover Mercados Transparentes para a Transmissão de Empresas na Europa.

A sucessão empresarial é outro tema que interessa aos proprietários das microempresas e das empresas de pequeno porte. O dono do estabelecimento, por vezes, não atenta para esse momento especial. A sucessão é um tópico que não pode e não deve ser ignorado. Falar sobre a transmissão da empresa significa, em princípio, a saída do dono da condução da atividade. Na verdade, esse assunto é envolvido em preconceitos, ideias erradas; puro desconhecimento por parte do empresário. Mais cedo ou mais tarde, o principal mentor da empresa será afastado, por exemplo: idade avançada, debilidade física, evento repentino. A sucessão é vista como uma “coisa” negativa, um drama.

Um dos objetivos organizacionais deve ser a perpetuidade dos negócios. Para que isso ocorra, os proprietários de estabelecimentos devem organizar o processo sucessório ou, pelo menos, nele pensar. As transmissões de empresas são situações complexas e complicadas e por vezes mal sucedidas, pois envolvem questões econômicas, jurídicas, financeiras, emocionais etc. Os resultados indesejáveis podem acontecer em qualquer organização, como: a própria perda da empresa, a venda da entidade por um preço inferior que o mercado estabelece, a inviabilidade para os novos donos, o desemprego dos funcionários, a dificuldade de encontrar um sucessor; enfim, inúmeros problemas são verificados no momento em que o dono efetua a transferência da sua empresa.

Os autores Lodi (1987), Bernhoeft (1989) e Leone (1992) sugerem que o tema sucessão seja discutido pelos empresários para que essa transição possa acontecer de maneira organizada, mais harmoniosa; sem tanta turbulência. Os estudos desses autores revelam, ainda, que as empresas familiares, por questões afetivas, tendem a ter a situação bem mais

sensível e frágil. Os dirigentes, atentos a esse momento vivido pelas empresas, começam a compreender que, ao organizar a transmissão, estarão a diminuir tanto os riscos como os custos do processo sucessorial (Leone, 1992: 86).

Pode-se observar que são inúmeras às questões envolvidas no processo de transferência das empresas. Independente dessa situação ser planejada ou não, esse momento é muito delicado, e de risco para a sobrevivência das microempresas e das empresas de pequeno porte.

Todas as entidades – públicas, privadas, ong's, associações, cooperativas, exército, igreja etc - enfrentam, em determinados períodos de seu funcionamento, a questão da perpetuação da atividade. A “sucessão” atinge as organizações de todos os portes: grande, médio e pequeno. O processo sucessório ocorre numa empresa estatal quando a troca da diretoria, numa empresa multinacional quando o *Chief Executive Officer* é substituído, numa familiar quando passa o comando para um sucessor. Nas micro e nas pequenas empresas os procedimentos também não são diferentes, em algum momento, o titular transferirá a outrem a propriedade e a gestão do estabelecimento.

A sucessão empresarial torna-se um tema relevante. Os empresários devem ter um cuidado especial na transmissão dos negócios, para que eles tenham uma maior longevidade. Os procedimentos da transmissão de empresas precisam ser debatidos não só pelos proprietários de estabelecimentos comerciais, como também por organismos internacionais. A União Europeia, ao analisar esse tema, informa:

Um terço dos empresários europeus abandonará a actividade empresarial nos próximos dez anos. Estima-se que esta situação irá afectar anualmente cerca de 690 000 empresas, a maioria das quais de **pequena** ou média dimensão, correspondendo a 2,8 milhões de postos de trabalho. (...) em diversos países confirmam as estimativas referentes à UE e [as informações disponíveis] apontam enorme potencial de transmissão de empresas (Comissão Europeia, 2006: 9) (grifo nosso).

Diante do exposto, a sucessão é um tema de grande atenção por parte órgãos fomentadores do espírito empresarial (negócios), e está na arena de debates da União Europeia, da OCDE e das entidades brasileiras; exemplo: SEBRAE.

4.4.1 Conceito.

Sucessão é o ato ou efeito de suceder, sequência, continuação. A palavra sucessão vem do latim *sucessiōne*, e significa substituir alguém, alguém tomar o lugar do outro. No Dicionário Aurélio eletrônico, 2011, o termo que dizer “um ato ou efeito de suceder-se, sequência de pessoas ou de coisas que se sucedem e/ou substituem ininterruptamente ou com pequenos intervalos”.

A transmissão administrativa é um momento em que o dono do estabelecimento transfere a outrem o cargo que lhe confere, a transferência é a passagem da gestão (poder) e capital (propriedade) para outra pessoa. O processo sucessório acontece nas micro e pequenas empresas, quando o proprietário passa a propriedade e/ou comando da empresa para um ente da própria família ou externo.

A sucessão é um rito de transferência do poder (gestão) e do capital (propriedade) entre o atual proprietário ou dirigente e o que virá a dirigir (Leone, 1992). Esse procedimento pode acontecer de forma gradativa e planejada ou através de um processo repentino, uma situação não desejada. Qualquer tipo de organização passou ou passará pelo processo de transmissão; às vezes, de forma inesperada; às vezes, apenas ciente do acontecimento; e outras vezes, com um preparo administrativo bem elaborado. A formação do sucessor requer paciência, dedicação e tempo, quando é pensado com antecedência os obstáculos a serem enfrentados provavelmente são menores.

A sucessão é a substituição do comando da empresa do indivíduo (empresa individual) ou dos indivíduos (sócios) para outro ou outrem. O processo sucessório é um assunto relevante, e ao mesmo tempo melindroso (Bernhoeft, 1989). Já Lodi (1987) considera a sucessão como um processo de transferência de poder que leva um ou dois anos de importantes transformações nas empresas. Assim, pode-se afirmar: a sucessão empresarial consiste em preparar a saída do fundador ou dono da organização para a entrada de um sucessor com as qualidades necessárias para a continuidade dos negócios.

O conceito de transmissão de empresas desenvolvido pelo relatório da Comissão Europeia está assim sintetizado:

(...) **transmissão de empresas** significa a transmissão de património empresarial para outra pessoa ou empresa, de forma a que a empresa inicial continue em funcionamento. No caso da maioria das pequenas e médias empresas (PME), e em especial as sociedades de pessoas ou em nome colectivo, uma transmissão é acompanhada das obrigações de gestão (Comissão Europeia, 2006: 9).

Já a definição de sucessão nesse mesmo relatório é:

Uma **sucessão** é uma transmissão de empresas no seio de uma família, normalmente de pais para filhos. Outras formas de transmissão são, por exemplo, a aquisição pelos próprios quadros (*management buy-out*) ou a venda a terceiros. Um **transmitente** é o proprietário que transmite a empresa ao **adquirinte** (Comissão Europeia, 2006: 9).

Os autores Rubenson e Gupta (2008) informaram que no momento da sucessão é um marco importante na vida das organizações, por isso, os empresários devem estar cientes da necessidade de pensar ou de planejar precocemente o carácter inevitável da passagem do “bastão” empresarial. A sucessão pode ser considerada um **evento**, estando sujeita a um acontecimento repentino e não estruturado, por outro lado, pode ser considerada como um **processo**, nesse caso, o planejamento ocorre de maneira tranquila e com possibilidades de sucesso. A sucessão tem como pressuposto básico a continuidade da organização. A transmissão, com ou sem preparação, é transitória.

A hora exata de pensar na sucessão depende do “pensamento” e a “vontade” do proprietário. Qual o momento ideal para uma empresa estabelecer, preparar ou estruturar o processo sucessório? Leone (1992) e Lodi (1999), implicitamente, sugerem que deve ser planejado com antecedência do momento em que ocorra a transmissão, depende de organização para organização. Já Ritcher e St-Cyr (2001) afirmam que um período entre 5 a 10 é suficiente para planejar o início de um processo de sucessão. Amory (2010) aconselha que o planejamento da sucessão ocorra com uns três anos de antecedência, e Bower (2009) orienta que a sucessão se estende por muito tempo.

Independentemente do início do processo de transmissão, é importante frisar que os empresários devem fazer o planejamento sucessorial. A necessidade de planejar é um atenuante, visto que ameniza os conflitos verificados durante a sucessão.

4.4.2 Planejamento: ferramenta norteadora para a continuidade dos negócios.

Os autores (Flören, 1998; Brown e Coverley, 1999), afirmaram que poucas empresas incluem nas suas estratégias ações de sucessão. “O planejamento sucessório é pouco valorizado pelo empresário brasileiro” (Filho, 2009: 30). O gestor brasileiro não tem o costume de realizar um planejamento sucesório (Leone, 2004). Amory (2010), experiente consultor empresarial no Brasil, alerta que poucos empresários planejam a continuidade do negócio. O professor da *Harvard*, Joseph Bower (2009), fez um levantamento com gestores de RH e revelou: 60,5 % das empresas nos EUA não tinham o plano de sucessão, demonstrou, ainda, que a sucessão não é um evento, mas um processo que se estende por muitos anos. É uma reviravolta que ocorre na empresa em todos os sentidos, declarou Bower (2009).

Diante dessas afirmações, fica patente, por pesquisas científicas e por exemplos práticos, que os donos de estabelecimentos não demonstram, em princípio, uma necessidade de realização do planejamento sucessório. Preparar a organização para a sua transmissão é algo urgente e desafiante que deve ser inserido nos procedimentos e objetivos das empresas, não só das grandes corporações, com também das micro e das pequenas empresas. Joseph Bower (2009) avisa que à sucessão empresarial é uma tarefa árdua, requer do empresário um esforço adicional para além dos já exigidos na condução do dia a dia da empresa.

Os pesquisadores internacionais Rubenson e Gupta (2008) advertem que a sucessão é um marco importante na vida da organização. Leone (2005) e Lemos (2003) afirmam que esse momento é muito débil e de risco para a sobrevivência da empresa. Sendo assim, o planejamento é de importância fulcral para a continuidade dos negócios; a seguir, demonstrar-se-á que um processo sucessório bem planejado e estruturado pode significar resultados favoráveis para o sucedido ou êxitos para o sucessor. Pode, ainda, evitar constrangimentos; no mínimo, o planejamento da sucessão deve ser considerado uma ferramenta facilitadora, e, ao tempo, ameniza os insucessos.

O planejamento sucessório é uma alternativa que pode, em parte, garantir a sobrevivência de uma empresa no momento da transição do comando. Os caminhos a serem percorridos devem ser explicitados no plano de sucessão. As estratégias utilizadas, os possíveis erros que podem ser evitados, o modo de comunicação do sucedido e do sucessor,

transparência nos assuntos confidenciais, entre eles: capital e patrimônio; todos esses tópicos devem ser debatidos e sistematizados, formalmente, através de um documento escrito.

A sucessão fica melhor estruturada quando da utilização do planejamento. As dimensões organizacionais: comando, propriedade, sucessor, clientes, comunidade, são identificadas (Lodi, 1987). O ambiente empresarial fica profissionalizado, em consequência disso, as regras são estabelecidas, os responsáveis são reconhecidos, os procedimentos são transparentes. A empresa, nesse caso, está preparada para enfrentar a situação contingencial exigida no processo de transferência da empresa. O planejamento sucessório é uma maneira mais prudente de conseguir bons resultados, sem que as operações das empresas corram risco de interrupção; descontinuidade.

O planejamento é um instrumento que permite as empresas traçarem os caminhos necessários para atingir objetivos de médio e longo prazos, revela o ambiente interno e externo que a organização está inserida, possibilita aproveitar melhor as oportunidades e ameaças, e, também, prepara os empresários para enfrentar os desafios do seu meio. Diante dessas prerrogativas, o planejamento é um facilitador da sucessão, é uma ferramenta que oportuniza traçar o destino da empresa, e, nesse caso, a trajetória a ser percorrida no processo sucessorial.

O planejamento estratégico é um processo de análise sistematizada do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e externo (oportunidades e ameaças) da organização, de forma a estabelecer metas, objetivos, estratégias e ações que levem as empresas a conquistar melhores resultados organizacionais – competitividade, lucro, sobrevivência, longevidade e continuidade, considera Ansoff (1990).

Em função desses conceitos já desenvolvidos do princípio administrativo **planejar**, o que seria, então, o planejamento sucessório? Pode-se definir como: um plano formal e estruturado de atividades que explicitasse os procedimentos necessários quando da transferência da gestão/propriedade da empresa do sucedido para o sucessor, ou seja, do proprietário para outrem (familiar, funcionário ou externo). Esse documento estabelece as diretrizes que devem ser implementadas quando da sucessão, destacam-se: aspectos jurídicos, financeiros, econômicos, fiscais, administrativos.

Em síntese, o planejamento formal da sucessão é um meio de propor estratégias, traçar caminhos alternativos, estudar antecipadamente os possíveis erros futuros, comunicar claramente o processo aos *stakeholds* (grupos interessados), identificar as posições críticas de manejo no momento da transmissão empresarial. Um processo sucessório organizado pode significar a chave do êxito para o futuro da empresa, e, em especial, os novos desafios que o sucessor irá enfrentar de forma menos traumática. Por termo, Lemos (2003: 58) assevera: “Quando esse processo sucessório é bem planejado e implementado, essa questão deixa de representar uma fraqueza e transforma-se em vantagem”. Tanto o planejamento estratégico quanto o planejamento da sucessão tem como objetivo comum a perpetuação da empresa.

4.4.3 Lodi, Bernhoeft e Leone: algumas considerações sobre sucessão.

Os autores Renato Bernhoeft (1989, 1995), João Bosco Lodi (1987, 1999) e Nilda M. de C. P. G. Leone (1992, 2004, 2005) desenvolveram muitos trabalhos relacionados à sucessão empresarial. De forma resumida, apresentar-se-ão algumas considerações desses pesquisadores que contribuíram para o estudo da sucessão empresarial no Brasil. Todos são unânimes ao asseverar que a sucessão é um processo complexo, temido pelos empresários. Esse evento, planejado ou não, mais cedo ou mais tarde, deverá ser enfrentado pelos proprietários das empresas.

O autor Lodi (1987) informa que o processo de sucessão deve ser planejado com antecedência, e sempre ocorrem mudanças na cúpula da empresa. Seus estudos têm como foco as empresas familiares, entretanto podem ser alargados para as ME e as EPP. Ele enumera três medidas estruturantes durante a sucessão: a) a formação de base dos sucessores, quem serão os futuros proprietários, as pessoas que substituirão os fundadores ou donos dos estabelecimentos; b) o plano de desenvolvimento – o planejamento da transferência, como serão os passos a serem seguidos; c) as medidas de caráter organizacional e jurídico – aspectos normativos.

O pensamento de Lodi (1987) orienta três fases na transmissão de empresas: a formação do sucessor (vocação, educação, preparo, ética, experiência); desenvolvimento do adquirente (conhecimento do negócio, educação continuada, negociação com os envolvidos, análise do ambiente: social, cultural e político; por fim, as mudanças estruturais que ocorrem

na empresa (caráter societário). O autor João Bosco Lodi sugere que um “ente” externo à organização, por exemplo, um consultor, pode profissionalizar o momento da transição do comando da empresa; acrescenta, ainda, que a sucessão ocorre gradualmente, e que o sucessor e sua equipe devem ser treinados para a transmissão do poder. Todas essas maneiras de proceder, acima-informadas, proporcionam um melhor êxito nos resultados esperados.

Os trabalhos do pesquisador Renato Bernhoeft (1989, 1995) expõem a problemática da empresa familiar, e trabalha com tema sucessão, adverte que a principal dificuldade encontrada nas empresas com relação a sobrevivência a longo prazo, é a transferência do fundador ou dono para possíveis sucessores.

Muitas empresas, inclusive as ME e as EPP, encerram suas atividades ao passar o “bastão” do comando, normalmente a preparação do sucessor e o planejamento da sucessão são negligenciados. A transmissão não é uma ação imediata, mas, sim, um movimento sistematizado que deve ser trabalhado ao longo do tempo. A sucessão não tratada na sua época devida, acarreta sérios problemas posteriormente, principalmente o fechamento da empresa nas mãos dos sucessores (Bernhoeft, 1989).

O grande legado de Bernhoeft (1989) foi analisar a “sucessão” de maneira panorâmica. Seu trabalho revela pontos importantes de que devem ser observados quando envolve a relação sucedido/sucessor na condução da empresa. O autor traçou cinco pontos considerados fundamentais nos procedimentos da transferência organizacional: 1) sucedido(s): fundador(es), sócios – precisa estar preparado para a saída parcial ou total; 2) sucessor(es): filho(s), genro(s), nora(s), funcionário(s), cônjuge, incluimos, aqui, “entes” externos à empresa – precisa gostar do negócio que vai assumir e nele envolver-se, ter competência; 3) família: cônjuge, filhos, genros, noras – definir papéis e responsabilidades de cada integrante, amenizar conflitos; 4) empresa: funcionários – ter interferência direta na sucessão, conjuntamente com os clientes e fornecedores; 5) comunidade: social, política, econômica – manter a atividade, continuidade dos negócios com responsabilidades sociais: manter emprego, pagar impostos, compromisso com sobrevivência.

A sucessão desenvolvida por Bernhoeft (1989) é um procedimento estruturado para que esse momento ocorra de maneira satisfatória e com resultados favoráveis. Duarte e Oliveria valorizam a transferência de empresa, quando argumenta:

Trabalhar a sucessão exige seriedade, uma vez que ela está relacionada a assuntos como poder, expectativas e sentimentos. A sucessão é um processo a ser conduzido de forma séria e profissional, sempre tendo como foco a saúde e preservação da empresa e respeitando o desejo de seus sócios (Duarte e Oliveira, 2010: 141-142)

O resultado das pesquisas de Leone (2005), sobre sucessão familiar, revela dois tipos de sucessão: familiar e profissional. A primeira acontece quando o sucessor é um membro da família (esposas, maridos, noras, genros, cunhados), e ligados por fatores familiares, afinidades, valores, crenças, atitudes pessoais. Já a sucessão profissional, ocorre quando da contratação de um membro externo à organização. O auxílio de um profissional com aconselhamentos e orientações é de grande valia no tocante ao processo sucessório. As ME e as EPP, segundo Leone (2005), são mais expostas aos problemas de sucessão, em virtude de acontecer simultaneamente a transição do poder e do capital.

A pesquisadora Leone (1992, 2005) afirma que todas as organizações enfrentam problemas da continuidade dos negócios, que a sucessão atinge qualquer tipo de organização, que esse momento é envolvido de risco e incertezas quanto a sobrevivência da empresa. Para que o negócio tenha continuidade é necessário o planejamento e a organização do processo sucessório, além da preparação e formação do sucessor. Já Bowman-Upton (1991) colabora com esse posicionamento quando afirma que o planejamento estratégico, facilitador da sucessão, permite a cada geração uma oportunidade de traçar o caminho da empresa, perpetuação.

O planejamento da continuidade da empresa, juntamente com o preparo do sucessor é fundamental para a sucessão empresarial. Mesmo diante dessas evidências facilitadoras da transferência de empreendimentos, já testadas por Leone (2005), os professores Petry e Nascimento (2009), nos seus estudos publicados na Revista Contabilidade & Finanças, USP, informam que as empresas não incluem no seu planejamento estratégico a dimensão sucessão e a preparação do sucessor. Nas palavras desses autores:

É **baixa** a inserção da questão **sucessória** no planejamento estratégico. (...) a maioria dos principais gestores da atual geração no comando **não inclui** essa importante variável da **continuidade** da empresa em seus planos estratégicos, quando houver, naturalmente. (...) As evidências da pesquisa demonstram que a maioria da amostra, independente de seu porte ou idade, **desconhece** o que se denomina de **processo sucessório**, em que tanto o sucessor quanto sucedido devem ser preparados para o evento (...), **não parece existir**, na maioria das empresas da amostra, um efetivo **preparo** para o evento da **sucessão**, [inclusive do sucessor] Petry e Nascimento (2009: 121-124). (grifo nosso).

Os diversos autores orientam, nas suas pesquisas, a utilização do planejamento sucessório e a preparação do sucessor como ações que facilitam o processo sucessório. Esses procedimentos proporcionam, em parte, a continuidade das empresas (Bernhoeft, 1989; Flören, 1998; Brown e Coverley, 1999; Lodi, 1999; Lemos, 2003; Leone, 2005; Comissão Europeia, 2006; Leone, 2008; Rubenson e Gupta, 2008; Bower, 2009 e Davis, 2009).

4.4.4 Principais estudos sobre sucessão: o legado de Rubenson e Gupta (2008).

O paper, “*The initial succession: a contingency model of founder tenure*” dos autores Rubenson e Gupta (2008), abordou o processo sucessório. Apresentou uma compreensão melhor da sucessão organizacional, através de um modelo de contingência que ajuda a conceituar a interação entre a evolução da organização e as características do fundador; também, ajudou a elaborar conceitos das ocorrências verificadas nas “transmissões de empresas” e a capacidade do fundador ou dono de adaptações às condições externas em constante mudança do fenômeno sucessorial; e outros assuntos.

Os pesquisadores Rubenson e Gupta (2008) realizaram um excelente levantamento das pesquisas já desenvolvidas sobre o tema sucessão no mundo. O trabalho desses autores expõe resumidamente o estado da arte do tema em lide. O grande legado dessa comunicação foi verificar em que estágios encontram-se as pesquisas sobre transmissão de empresas; quais os assuntos já investigados.

Os estudos confirmaram a necessidade de um plano de sucessão inicial é crucial. Se o plano sucessório for mal programado ou mal gerido, a sobrevivência de toda a empresa pode ser ameaçada. Os autores asseveram que a transmissão de empresas é um fenômeno complexo e trabalhoso; as empresas operacionalizam o processo sucessório sem orientações, em virtude da falta de um conhecimento sistematizado desenvolvido, a sucessão ocorre enraizada na forma empírica.

O planejamento sucessorial é de extrema importante. Os empresários das micro e das pequenas empresas perpetuarão seus negócios no momento em que planejarem e organizarem, antecipadamente, a transferência do poder/gestão e da propriedade dos seus estabelecimentos. A seguir, uma breve exposição textual sobre a transmissão de empresas.

Tabela 6 – Sucessão: um breve recorte do estado da arte.

A transmissão de empresas é o problema último das pessoas. Vancil (1987)
A sucessão de liderança é “ um choque ” entre os objectivos de uma organização e os objectivos pessoais do seu líder (Sonnenfeld, 1988).
Tem a ideia de que os empresários (fundadores) criam organizações, enquanto os não empresários não têm. É baseada nesta ideia que surge a definição de que a sucessão inicial é um processo contingente que leva o fundador a desistir do controlo, seja para outro membro da família, seja para gerentes profissionais (Gartner, 1988).
Não se satisfazem com a noção de Gartner. Consideram-na demasiado simplista. Eles descrevem um conjunto de limites para as atividades do fundador, o qual pode ser determinado se a criação de uma organização for definida como um acontecimento seminal , seguida de um período indeterminado, durante o qual o fundador constrói a organização, e é concluído pela sucessão inicial (Carland, Hoy e Carland, 1988).
Pensam que depois das dificuldades iniciais terem sido ultrapassadas, as causas mais prováveis para o sucesso empresarial são as dificuldades encontradas na transição de um estilo empreendedor de gestão de uma pessoa única, para uma equipa de gestão profissional e funcionalmente organizada (Hofer e Charan, 1984).
Explicou a dificuldade de planeamento e realização da sucessão inicial em pequenas empresas e tentou ditar como a empresa poderia minimizar a desordem que ele acreditava que facilmente resultava desse processo. (Christensen, 1953).
Estes autores centraram-se no <i>timing</i> (previsão) da sucessão inicial. Era prescrita como ocorrendo no final da fase <i>take-off</i> e antes do final da fase de grande crescimento (Clifford, 1973; Filley, 1962; Greiner, 1972).
A sucessão inicial é necessária nesse momento relativamente precoce porque o fundador normalmente não se consegue adaptar às necessidades mais complexas da organização madura (Clifford, 1973).
Aqueles que se interessam particularmente pelas empresas familiares. A sucessão é vista como a causa principal da alta mortalidade das empresas familiares. Handier (1990) afirma que apenas 3 de 10 empresas sobrevivem até à segunda geração, e 1 em cada 10 sobrevive até á terceira geração (Churchill e Hatten, 1987; Handier, 1990; Lansberg, 1988; Longenecker & Schoen, 1978).
A sucessão é um exercício complicado e muitas vezes insatisfatório (Hofer e Charan, 1984)
Literatura de sucessão mais geral, que tende a focalizar-se nas indiossincrasias dos dirigentes e nos aspectos situacionais do próprio processo de sucessão (Sonnenfeld, 1988; Vancil, 1987).
Sucessão como evento perturbador/desestabilizador para a organização. Um exemplo é a tendência da bolsa de valores para reduzir o valor de uma empresa, quando há uma mudança de CEO (Beatty e Zajac (1987). O advento de uma nova liderança não é considerado de grande importância. Segundo os autores, esta perspectiva carece da importância que deve ser dada ao papel central do fundador, ao <i>timing</i> da mudança e à escolha de novos dirigentes (Christensen, 1953; Gordon & Rosen, 1981; Gouldner, 1954; Grusky, 1963; Helmich & Brown, 1972; Vancil, 1987).
Literatura que tem discutido este tipo de problemas e que conclui que a necessidade para a sucessão inicial é frequentemente ignorada e raramente planejada (Handler & Kram, 1988; Lansberg, 1988).
Têm um estudo sobre a sucessão dentro da <i>National Basketball Association</i> . Concluíram que a experiência anterior é a chave para o sucesso futuro (Pfeffer e Davis-Blake, 1986).
Descrevem a resistência à sucessão como um fenómeno organizacional complexo, que pode incidir sobre o fundador, mas é reforçada por fatores a nível individual, grupal, organizacional e níveis ambientais. Assim, é totalmente claro que a sucessão terá lugar como resultado de uma avaliação objetiva das necessidades da empresa. São desenvolvidas 5 proposições sobre a capacidade do fundador para impedir a sucessão, para ilustrar a resistência em cada um dos 4 níveis de Handler e Kram. No nível individual a propriedade fornece uma barreira de saída absoluta, desde que o fundador seja capaz de manter a empresa fora da falência, pretenda continuar a operar a empresa e seja capaz física e mentalmente de o fazer. (Handler e Kram, 1988).

Fonte: adaptado dos estudos de Rubenson e Gupta (2008) (grifo nosso).

4.4.5 Mercado de transmissão de empresas: um olhar da Comissão Europeia.³

O relatório da Comissão Europeia (2006) é composto de informações referentes ao processo de **transmissão de empresas** em alguns países europeus. Fica constatado que esse evento tem suas peculiaridades. Mostra, ainda, ações dos governos de cada país para que a sucessão ocorra de maneira satisfatória, tanto para o **transmitente**, quanto para o **adquirinte**, termos usados, nesse documento, para os indivíduos envolvidos.

A exposição escrita da Comissão Europeia (2006) sugere medidas facilitadoras no processo sucessório, assim estruturas:

“(1) Assegurar a continuidade das sociedades de pessoas e das empresas em nome individual; (2) Preparar as transmissões através da adoção, sem encargos fiscais, do instrumento legal mais adequado; (3) Incentivar a transmissão a terceiros e (4) Ajudar as transmissões familiares por via de medidas fiscais pertinentes (2006: 12)

Diante do exposto, esse tema já é alvo de grande atenção por parte dos decisores políticos, aos níveis europeu e nacional. A transmissão de empresas abrange diversos fatores: jurídicos, fiscais, contábeis, gerenciais, comportamentais que comprometem a continuidade das organizações; obstáculos e desafios, de todas as ordens, são encontrados. As empresas de menor dimensão são as mais sensíveis a terem resultados indesejáveis, causando o insucesso da sucessão empresarial.

Nesse sentido, todas as entidades (públicas e privadas) devem recomendar ações, aconselhamentos, orientações, ajudas, experiências, cursos, acompanhamentos, por via política/normativa, no sentido de profissionalizar melhor os donos de estabelecimentos, quando ocorrer a transmissão do negócio.

As empresas são encerradas, atualmente, porque não é encontrado um sucessor para a continuidade das atividades empresarial. Na europa, em especial, essa situação é muito mais agravante, necessita urgentemente de uma atenção particular. Veja-se, então, a justificativa para que o processo de transmissão de empresas seja debatido:

³ Este tópico, **4.4.5. Mercado de transmissão de empresas: um olhar da Comissão Europeia**, foi desenvolvido tendo como referência o Relatório do Grupo de Peritos da Comissão Europeia: Mercados de Transmissão de Empresas – Promover Mercados Transparentes para a Transmissão de Empresas na Europa. Promoção da competitividade das PME. Espírito empresarial. Maio de 2006.

Alemanha, cerca de 700 000 empresas terão de encontrar um sucessor na próxima década. Em **França**, aproximadamente 600 000 empresas terão de ser transmitidas ao longo dos próximos dez anos. Em **Itália**, perto de 42 % dos empresários têm idade superiores a 50 anos e cerca de 7,5% têm mesmo mais de 70 anos. Prevê-se que nos próximos anos, ocorram cerca de 50 000 casos anuais de transmissão. Nos **Países Baixos**, espera-se a transmissão de cerca de 25% de todas as empresas, o que se traduzirá num total de 80 000 empresas. (...) **No Reino Unido**, constatou-se que cerca de um terço das transmissões de PME corria o risco de insucesso em razão da idade dos proprietários (Comissão Europeia, 2006: 9-10).

O propósito desse estudo (CE, 2006: 10) é promover, com êxito, melhor estruturação, a **transmissão** de estabelecimentos. Esse momento vivido pelos proprietários de empresas é complexo e por vezes mal sucedido, resultando numa perda de empresas, que de outra forma seriam viáveis, e respectivos empregos. Um procedimento mal estruturado da sucessão propicia um encerramento da atividade, levando um abrandamento do crescimento econômico, além de elevados custos sociais: redução da arrecadação de imposto, desemprego, diminuição da circulação econômica.

Diante das informações acima-citadas, providências devem ser tomadas por parte dos gestores de entidades governamentais de todos os níveis, como: medidas de sensibilização, condições financeiras mais adequadas para a transmissão de empresas, regras fiscais mais favoráveis à transmissão a terceiros, apoios institucionais. Os donos das empresas devem ser preparados para a sucessão, através do planejamento, através de orientações de especialistas, cursos preparatórios, tutorias, eventos. Já nas universidades e institutos de ensino, através de programas que incentivem o processo sucessorial. Na página seguinte, registra-se uma síntese dos principais “pontos” da transmissão de empresas.

Tabela 7 – A particularidade da natureza do mercado de transmissão de empresas.

Comissão Europeia - Direcção-Geral da Empresa e da Indústria	
Objetivo principal	Identificar fatores de sucesso na organização de mercados de transmissão de empresas.
Exposição dos motivos	Facilitar o encontro entre potenciais compradores e vendedores, encontrar um sucessor, demonstrar as iniciativas europeias facilitadoras da sucessão.
Obstáculos à transmissão	Processo complexo e complicado, despreparo dos empresários, falta de aconselhamento especializado, problemas psicológicos, problemas técnicos, banco de dados não sistematizados.
Situações indesejáveis	A capacidade do predecessor de se retirar, a presença de um potencial sucessor, a falta de preparação para o processo de transmissão, a determinação do valor da empresa, o financiamento, os aspectos jurídicos e fiscais relacionados com a transmissão.
Tipos de transmissão	No seio da família – de pais para filhos, principalmente; <i>management buy-outs</i> ou a venda a terceiros.
Países analisados	Bulgária, República Checa, Grécia, Espanha, Hungria, Polónia, Romênia, Eslovênia, Suécia, Turquia, Reino Unido.
Práticas desenvolvidas	Plataforma digital com o cadastro das empresas passível de transmissão apoiada pelo governo, encontros para divulgação de empresas com interesse de transmissão, intermediários privados e confidenciais que aproximam empresas anunciantes e os potenciais sucessores, rede de conselheiros – contabilistas especializados e consultores jurídicos que aproximam, via base de dados, entre a oferta e a procura de empresas transmissíveis, fórum nacional para a transmissão de empresas, ajustamentos fiscais por parte do governo – exemplo: isenção do imposto sucessório, <i>kit</i> de transmissão para todos os empresários com mais de 55 anos, subsídios para o mercado <i>Ondernemingsbeurs</i> (site de busca), redução dos encargos administrativos no momento da sucessão, o programa “Iniciativa Sucessão”, <i>workshops</i> e seminários, financiamento de mudanças de geração ou propriedade, publicações específicas sobre sucessão distribuídas a todos os proprietários de empresas, criação de um centro nacional de transmissão de empresas.
Banco de dados: fatores de sucesso	Massa crítica, mercados interligados e financiamento, o organismo ou instituição responsável para operar o banco de dados seja imparcial, sensibilização, publicidade e transparência, prestar informações relevantes e necessárias, proteção do anonimato e organização dos contatos, ter um mediador ou responsável para informações adicionais, simplificação nas correspondências dos futuros compradores e vendedores, um portal na internet de fácil operacionalização.

Fonte: Relatório do grupo de peritos da Comissão Europeia (2006).

O panorama apresentado serve de modelo para que as entidades promovam o processo de sucessão empresarial. Os insucessos ocorridos na transmissão das empresas possam ser eliminados ou amenizados. Todas as instituições, especialmente as universidades, têm um papel de disseminador, de orientador do assunto em pauta.

4.5 Gerenciamento empreendedor: abordagens estratégicas.

O capítulo IV trabalha com os procedimentos administrativos para iniciar uma atividade empresarial ou nela manter-se. “A procura de uma gestão empreendedora”, propositalmente, fez um tributo a Peter Drucker. O autor era bem recebido, não só no meio acadêmico, como no meio empresarial, foi um homem que além de pensar, além de teorizar

conhecimentos científicos, foi um homem de ação. Seu legado é praticamente uma obra-prima para o gerenciamento das organizações, também preocupou-se com os pequenos negócios.

Drucker valorizava dois pontos essenciais nas empresas, a inovação e o espírito empresarial. Seu maior sonho era ver o “modelo” empreendedor inserido em todas as esferas da sociedade: no indivíduo, a vontade de criar algo inovador; nas empresas, novos produtos e e novos serviços constantemente; e nas teias sociais, um estilo *enterprising*.

Para Drucker, as estratégias eram necessárias para conceber uma empresa ou sua permanência em funcionamento. Não só identificou alguns tipos de estratégias, como também, aplicou-os nas empresas por onde fazia o trabalho de consultoria. Assessorou grandes corporações, mas não deixava de frisar que as pequenas empresas também são merecedoras de uma atenção especial. Em todos os seus escritos e análises, Peter Drucker solicitava a profissionalização dos pequenos empreendimentos.

No segundo momento do capítulo IV, resgataram-se os ensinamentos do maior “estrategista empresarial” do século XX, em tese, Michael Porter; ele construiu um modelo de análise que contempla as cinco forças competitivas da concorrência e as estratégias competitivas genéricas. Apesar da ênfase dada as grandes corporações industriais, nada impede desse modelo ser utilizado pelas pequenas empresas.

De início, os empresários precisam estar atentos aos contextos dos negócios, têm que se preocupar com alguns aspectos do mercado empresarial: rivalidade entre concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaças de entrada de novos concorrentes, ameaças de produtos substitutos.

Michel Porter, professor da *Harvard*, oferece algumas práticas para enfrentamento da concorrência que são as três fontes genéricas de vantagem competitiva: diferenciação, baixo custo e focalização em mercado específico.

Na sequência desse capítulo, terceira e quarta etapas, os planos de negócios são estudados, com a inclusão da sua importância para o gerenciamento das organizações, em especial, para as micro e pequenas empresas. Esse instrumento administrativo registra os objetivos, meios, modelos, práticas geranciais, pontos fortes e fracos, fluxo de dinheiro etc.

Uma pequena empresa que elabora e utiliza um “simples” planejamento, em princípio, o seu gerenciamento é mais bem estruturado. Para além disso, os procedimentos administrativos, através das áreas gerencial, financeira, produção, material, *marketing*, adaptados aos pequenos negócios, são ferramentas que auxiliam o empresário na gestão empresarial.

O capítulo IV termina com o tema sucessão, distribuído nos seguintes tópicos: conceito, planejamento sucessorial que norteiam a continuidade dos negócios, alguns resultados de pesquisa de autores brasileiros sobre o evento sucessório, os legados dos autores sobre Rubbenson e Gupta (2008) sobre sucessão e, por fim, os estudos da Comissão Europeia sobre a transmissão de empresas.

PARTE II – METODOLOGIA

CAPÍTULO V – ASPECTOS METODOLÓGICOS.

5.1 Introdução.

Este capítulo tem como finalidade explicitar a metodologia utilizada que guiou esta investigação. Os aspectos descritos neste trabalho foram concernentes aos procedimentos rigorosos que toda pesquisa científica requer. Para que os objetivos propostos fossem alcançados, foi necessário seguir passos. Utilizou-se um roteiro pré-estabelecido sistematizado, ou seja, uma série de etapas distintas.

O setor econômico, outrossim, está aberto a uma variedade sem fim de pontos de vista e tratamentos, que se podem ordenar, por exemplo, de acordo com a amplitude de seu alcance – ou, do mesmo modo, poderíamos dizer, de acordo com o grau de generalidade que implicam. (Schumpeter, 1985: 44)

O contributo de Schumpeter, acima informado, referente ao setor econômico, pode ser estendido às atividades empresariais. O fenômeno empreendedor está aberto a uma infinidade de pontos de vista e formas de tratamento. Existe um leque de possibilidades para explorar o tema empreendedorismo, de cunho econômico, social, financeiro, filosófico e demais áreas do conhecimento; torna-o um tema instigante. Este trabalho demonstrará um olhar bem particular, alguns aspectos singulares que abrangem o mundo dos negócios que estão compreendidos nas temáticas: estratégia, institucional, trajetória empresarial e sucessão.

Os objetivos, as questões de partidas, a justificação, a problemática já foram desenvolvidos na parte introdutória deste trabalho de pesquisa. As investigações científicas partem exatamente de um problema a investigar que são constituídos de enigmas, de um caso de ignorância factual ou uma percepção de um evento. Um “enigma”, segundo Giddens (2008: 644), “não é apenas uma falta de informações, é igualmente uma lacuna no nosso entendimento”.

Para executar o trabalho investigatório, para contribuir com as soluções dos problemas identificados, para propor novas possibilidades de enxergar o fenômeno estudado ou para interferir na realidade empresarial e transformá-la, buscou-se o auxílio dos processos metodológicos. A própria “atividade investigatória objetiva argumentar/demonstrar as

conclusões alcançadas na busca da verdade, de respostas, de interpretações, (...) de soluções, do descobrimento da realidade”. (Lima, 2004: 10).

Os autores Quivy e Campenhoudt (2008) orientam aos pesquisadores iniciantes, através do Manual de Investigação em Ciências Sociais, que a utilização sistemática dos procedimentos metodológicos serve para obter êxito nas investigações, neste caso específico, a Tese com o tema empreendedorismo. Lakatos e Marconi (2001: 83) corroboram com esse pensamento ao afirmar que “as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos” e, por fim, Quivy e Campenhoudt (2008: 19) advertem que “é muito difícil [complexo], mesmo para um investigador profissional e com experiência, produzir conhecimento verdadeiramente novo que faça progredir a sua disciplina”.

5.2 Método, coleta de dados, população e amostra.

Lakatos e Marconi (2001) estabelecem alguns tipos de métodos científicos: histórico, comparativo, monográfico, estatístico, tipológico, funcionalista e estruturalista. O que seria, então, método e qual o mais apropriado para esta tese?

...o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (Lakatos e Marconi, 2001: 83).

O método pertinente escolhido para este trabalho foi o monográfico criado por Le Play, tendo como vantagem abranger o conjunto das atividades de um grupo social particular que, no caso estudado, são os proprietários das ME (microempresas) e EPP (empresas de pequeno porte) da cidade de Itabuna e consiste:

no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com finalidade de obter generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos. (Lakatos e Marconi, 2001: 83)

Nascimento (2008: 56) valoriza esse procedimento metodológico, ao informar que o método monográfico “permite mediante o estudo de casos isolados ou de pequenos grupos, entender determinados fatos sociais”, e são muitos utilizados nas pesquisas sociológicas.

Este estudo caracterizou-se do ponto de vista da sua natureza como pesquisa básica porque, segundo Nascimento (2002: 73): “Objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais²”. Vergara (2000: 46) argumenta a importância desta natureza ao informar que a pesquisa básica é fundamentalmente motivada pela curiosidade intelectual do pesquisador. Esse tipo de pesquisa busca o progresso científico e a ampliação de conhecimentos teóricos, sem a preocupação com a utilidade prática. Uma das finalidades deste estudo contemplou exatamente compreender as situações enfrentadas pelos proprietários da ME e das EPP no arranque ou na continuidade dos seus negócios.

O contributo mais importante é gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Dito de outra maneira, “caracteriza-se por seus interesses práticos, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”, asseveram os autores Marconi e Lakatos (1986: 19).

As investigações são classificadas, ainda, do ponto de vista da forma de abordagem do problema como: pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. Justifica-se a utilização dessas duas categorias, visto que a pesquisa de campo de cunho quantitativo mensurou, através de inquéritos e da estatística descritiva, o fenômeno empreendedorismo nas suas dimensões: estratégica, institucional, trajetória empresarial e processo sucessorial dos proprietários das ME e das EPP estudados. Por outro lado, para aprofundar o entendimento do problema tratado, buscou-se, através da entrevista estruturada em profundidade – característica qualitativa –, uma compreensão mais pormenorizada dos aspectos internos e externos envolventes dos proprietários das ME (microempresas) e EPP (empresas de pequeno porte). Para ratificar essa escolha, recorreu-se aos argumentos de Silva e Menezes (2000), quando afirmam que a pesquisa quantitativa é considerada, quando:

...tudo pode ser **quantificável**, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.) e **pesquisa qualitativa** considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os

pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (Silvia e Menezes, 2000: 20) (grifo nosso).

O uso combinado de recursos metodológicos, típicos dos métodos quantitativos e qualitativos, proporcionou neste trabalho uma perspectiva mais ampla do tema tratado, quando recorreu a uma amostra mais alargada através dos recursos estatísticos e, ao mesmo tempo, aprofundou o ambiente empresarial através de entrevistas estruturadas em profundidade com os inquiridos. Alguns autores (Silvia e Menezes, 2000; Nascimento, 2002; Lima, 2004) asseguram que esta técnica de utilizar a pesquisa quali-quantitativa chama-se triangulação. Para um melhor entendimento, apresenta-se como mais um recurso metodológico apropriado e desenvolvido, de maneira sistematizada, nesta tese.

A pesquisa realizada, segundo os critérios de classificação e segundo os objetivos propostos, foi guiada pelo método da pesquisa de campo, *survey* de natureza exploratória e de natureza descritiva. Esta pesquisa (campo) presuppõe a apreensão dos fatos/variáveis investigados, exatamente onde, quando e como ocorrem (Lima, 2004).

A pesquisa de campo, segundo Lakatos e Marconi (2001), objetiva conseguir informações, conhecimentos acerca de um problema em que se procura uma resposta, ou comprovar uma hipótese, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. A pesquisa de campo é enquadrada na categoria de métodos que se detêm na observação do ambiente onde é detectado um fato social, que será examinado e, logo depois, encaminhado para explicações, através de técnicas específicas.

Neste trabalho, pretendeu-se não só descobrir o fenômeno empreendedor, como também, explorar e descrever essa temática de fulcral importância, no mundo contemporâneo.

A autora, Lima (2004), afirma que a pesquisa *survey* exploratória é utilizada para identificar o espectro de variáveis que interferem em um determinado fenômeno; propicia, também, “(...) maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses” (Silvia e Menezes, 2000: 21).

A pesquisa *survey* descritiva, utilizada neste trabalho, buscou averiguar quais situações, eventos ou opiniões estão manifestados em uma determinada população (proprietários das ME e das EPP) ou, ainda, descreveu a distribuição de algum fenômeno

ocorrido com esta população, nesse caso particular, uma parte desse universo (amostra). A pesquisa de campo interessou-se pelos estudos de grupos, neste trabalho, os que são proprietários de empresas.

Vergara (2000: 47), colabora nesta reflexão ao afirmar que “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.”

De início, primeira fase, utilizou-se de um recurso pertinente, uma etapa exploratória com dois empresários para que o tema proposto fosse refletido através de um guião de entrevista. A exploração efetuada comporta as operações de leitura, as entrevistas exploratórias e alguns métodos de exploração complementares, orientam Quivy e Campenhoudt (2008: 49).

Lima (2004) informa que explorar situações, observar fatos, conversar com pessoas, vivenciar acontecimento nos empreendimentos, contatos diretos oferecem dados úteis para a investigação. Todas essas tarefas tiveram um valor muito significativo na elaboração do trabalho científico, porquanto pôs em evidência ideias antes não identificadas, nas buscas bibliográficas. Para além disso, as entrevistas exploratórias são de extrema validade; segundo Quivy e Campenhoudt (2008):

...não têm função verificar hipóteses nem recolher ou analisar dados específicos, mas, sim, abrir pistas de reflexão, alargar e precisar os horizontes de leitura, tomar consciência das dimensões e dos aspectos de um dado problema, nos quais o investigador não teria decerto pensando espontaneamente. (...) Podem fazer surgir questões insuspeitadas no início e, portanto, ajudar o investigador a alargar o seu horizonte e a colocar o problema da forma mais correcta possível. (Quivy e Campenhoudt, 2008: 79).

5.3 Alguns procedimentos de terrenos iniciais.

Os encontros, mesmo com os procedimentos sistamáticos, aconteceram, de maneira informais, o que possibilitou ao pesquisador estar bem perto dos acontecimentos da vida real, além de compreender, em parte, o mundo empresarial como ele acontece. Percebeu-se que o proprietário de empresas tem um procedimento dinâmico no seu dia a dia: lida com clientes, fornecedores, funcionários, quase que ininterruptamente, um generalista, asseveram Rubenson e Gupta, (2008).

Diversas são as atividades dos proprietários de empresas, e conjuntamente os problemas são de todas as ordens, desde um resultado indesejável interno nas maneiras de proceder o gerenciamento, até entrega fora do prazo pelos fornecedores de mercadorias. Peter Drucker (2006) informa que o gestor gerencia ou empreende num ambiente de muita turbulência. Para além desses momentos, o empreendedor trabalha com o meio envolvente externo, seja ele político, econômico, social, tecnológico e outros, numa imprevisibilidade muito acentuada e alterações constantes, nunca antes percebido pelo pesquisador, somente através de leitura, filmes, eventos científicos e estudos teóricos.

No segundo momento, foram feitas visitas a dois peritos do tema empreendedorismo. O primeiro foi o presidente da ACI – Associação Comercial e Empresarial de Itabuna – Doutor Eduardo Fontes Neto - que ofereceu um importante suporte teórico e prático concernente aos processos que envolvem o empreendedorismo.

Outro perito entrevistado informalmente foi o senhor Erivaldo Pereira Benevides, advogado e contador, sócio da JASP – Assessoria Contábil, que tornou oportuno ao pesquisador a melhor compreensão das grandes dificuldades que os micro e os pequenos empresários enfrentam no tocante ao arranque e continuidade de um empreendimento. Debateram-se as etapas de abertura de uma firma, questões jurídicas, financiamentos - através de terceiros (instituições financeiras) - e os procedimentos tributários que fazem parte dos negócios.

Essa experiência -obtenção de informações- foi de grande valia por proporcionar ao investigador um alargamento do fenômeno empreendedor no mundo real, *in loco*. Conviver, mesmo por poucas horas, com pessoas qualificadas e especialistas – teórico e prático - foi um momento único para perceber melhor os aspectos que compõem o mundo complexo e multifacetado dos proprietários de empresas.

Rea e Parker (2000: 22) informam que “antes de se desenvolver um instrumento de pesquisa (questionário), [roteiro de entrevista], é preciso colher informações a respeito do assunto em investigação, de partes interessadas e pessoas-chave.” Quivy e Campenhoudt (2008: 71) asseveram que:

a (...) categoria de interlocutores recomendados para as entrevistas exploratórias é a das *testemunhas privilegiadas*. Trata-se de pessoas que, pela sua posição, acção ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema. Essas testemunhas podem pertencer ao público sobre que incide o assunto ou ser-lhe exteriores, mas muito relacionadas com esse público [proprietários de ME - microempresas - e das EPP – empresas de pequeno porte]. (Quivy e Campenhoudt, 2008: 71).

Dessa maneira, pôde garantir uma melhor percepção do tema trabalhado e facilitou a construção dos roteiros de entrevista, dos roteiros de observações e dos questionários empregados nas etapas posteriores.

As técnicas de pesquisas utilizadas para o alcance dos objetivos propostos foram: documentação indireta e pesquisa bibliográfica; também apropriou-se da documentação direta. A pesquisa bibliográfica serviu para a elaboração do referencial teórico que consta em quase todos os capítulos. A documentação indireta está em várias fases da investigação, e a técnica de documentação direta ajudou na obtenção de dados e informações; os resultados encontrados estão explicitados nos capítulos VI e VII.

A documentação indireta, segundo Lakatos e Marconi (2001), implica um “levantamento de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregados” (2001: 174). A recolha de informações foi realizada, através da pesquisa documental, em **arquivos públicos e particulares** como as correspondências, atas, os contratos sociais, os balanços, planejamento empresarial. As instituições ofertantes desta documentação foram as empresas, órgãos governamentais, associação comercial e empresarial de Itabuna, instituições financeiras, prefeitura. As fontes estatísticas foram oriundas do IBGE, da JUCEB, da RECEITA FEDERAL DO BRASIL, da SEFAZ, SEI-BA, SUDIC, UESC e outros órgãos municipal, estadual e federal.

A pesquisa bibliográfica é “a” etapa fulcral e importante de toda pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (2001):

...coloca “o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. (...) não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras (Lakatos e Marconi, 2001: 183).

Lima (2004) diz que a pesquisa bibliográfica é:

a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informações escritas (...) Assim, pesquisar no campo bibliográfico é procurar no âmbito dos livros e documentos escritos as informações necessárias para progredir na investigação de um tema de real interesse do pesquisador (Lima, 2004: 38-39).

Roesch (1999: 107), argumenta que a pesquisa bibliográfica, também chamada de revisão de literatura “é uma das seções mais longas e trabalhosas [da investigação]. Na prática, implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguida de um relato por escrito”.

Lakatos e Marconi (2001: 158) dizem que a pesquisa bibliográfica “é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”.

Diante do exposto sobre a pesquisa bibliográfica, observou-se que esta etapa requereu uma concentração por parte do pesquisador no tema trabalhado para que não ocorresse dispersão do enfoque proposto. Foi feita uma leitura minuciosa, objetiva, direta, selecionada e focada no tema empreendedorismo com os melhores estudiosos internacionais, conforme propôs Quivy e Campenhoudt (2008).

A pesquisa bibliográfica, segundo Boni e Quaresma (2005: 71), “é um apanhado sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido e que são revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes.”

Em síntese, fez-se um levantamento do tema em questão. O pesquisador buscou uma fundamentação conceitual e teórica, explorou publicações sobre o fenômeno empreendedor, estudou os textos clássicos. Por termo, saiu da “tábua rasa” para um estágio argumentativo mais elevado à medida que permitiu definir as bases do quadro teórico da Sociologia, do Empreendedorismo e da Gestão Empreendedora, auxiliado por diversos materiais: livros, manuais, revistas especializadas e artigos científicos.

5.4 Instrumentos de coletas de dados.

A pesquisa de campo desenvolvida requereu o apoio da técnica de coleta de materiais primários através de duas classificações: **observação direta extensiva** com aplicação de questionários e da **observação direta intensiva** realizada, através de entrevistas e observações.

Para a realização da observação direta extensiva utilizou-se o questionário como instrumento de investigação. Esse documento serviu exatamente para coleta de dados respondidos pelos inquiridos. As respostas foram registradas pelo próprio pesquisador. O questionário apresentou uma série ordenada de questões entregues aos proprietários das ME e das EPP. Quatro foram as temáticas desenvolvidas: estratégias, trajetória empresarial, determinantes institucionais e sucessão.

Lima (2004: 52) define questionário como sendo “uma técnica de coleta de dados utilizada em pesquisa de campo, de caráter quantitativo. É resultado da formulação e da aplicação de uma série ordenada de questões. Vergara (2000: 54) orienta, ainda, que o questionário é “caracterizado por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito.” O inquérito por questionário, desenvolvido por Quivy e Campenhoudt (2008), é assim apresentado:

Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer ponto de interesse os investigadores (Quivy e Campenhoudt, 2008: 188).

Os autores Mann (1970), Roesch (1999), Lima (2000), Vergara (2000), Lakatos e Marconi (2001), Nascimento (2002), Lima (2004), Quivy e Campenhoudt (2008), orientam os pesquisadores para terem um cuidado especial na **elaboração** dos questionários.

Para além desta orientação, outros aspectos devem ser conhecidos, antes da preparação deste instrumento com vista a desenvolver um modelo compatível com o objetivo posposto da tese e ter respostas com um grau de exatidão o mais próximo possível aceite no meio científico.

Diante desta advertência, alguns pontos foram cuidadosamente observados na organização do questionário; dentre eles destacam-se: a seleção das questões, os temas escolhidos, se estão de acordo com os objetivos geral e específicos, cuidado com a estética, tempo de resposta que não ultrapasse 30 minutos, para que não cause fadiga ou desinteresse, quantidade de perguntas entre 20 e 30, enumerar corretamente as questões e as alternativas da resposta, atenção ao *layout* do questionário, agrupar questões respeitando um princípio lógico e evolutivo da abordagem.

Outros aspectos foram considerados, quando do trabalho de campo. Nesta tese, o conteúdo identificado no rol de questões relacionou-se com 4 (quatro) dimensões do empreendedorismo. Preocupou-se com o vocabulário utilizado, para que obdesse a uma linguagem acessível e de fácil entendimento por parte dos inquiridos.

Além do mais, foram colocadas perguntas atraentes para criar interesse pelo respondente. Iniciou-se com perguntas fáceis para as mais complexas. As perguntas ambíguas foram evitadas para não criar interpretações vagas pelo pesquisado.

As questões delicadas, nomeadamente, as de interesse financeiro, como por exemplo, faturamento, valor do capital inicial, quantidade de recursos investidos, grau de endividamento, valor de vendas à vista ou parceladas, não foram coletadas. O pré-teste revelou uma resistência muito acentuada por parte dos inquiridos no tocante a perguntas dessa natureza (perguntas financeiras). O pesquisador, ciente dessa situação, retirou-as do questionário.

O autor Peter H. Mann (1970: 153-154) recomenda alguns pormenores de como fazer perguntas e faz um aconselhamento para qualquer pesquisador evitar ou reduzir erros. Primeiro, adverte quanto ao caráter da ambiguidade. Segundo esse autor, há perguntas em que a construção mal elaborada leva o entrevistado a interpretar de mais de uma forma. Quanto aos quesitos capciosos e, portanto, influenciadores devem ser retirados. As perguntas “duplas”, onde o pesquisador, para reduzir ou poupar espaço tenta em uma questão reunir duas, ao mesmo tempo, devem ser revistas e utilizar a técnica da seletividade, ou seja, o que realmente interessa.

Mann (1970) comenta, ainda, duas outras preocupações que relacionam com o emprego de jargões e terminologia técnica. Para essa situação a regra válida é recorrer à linguagem que possa ser entendida pelos inquiridos. A comunicação deve ser a mais fácil possível e, por fim, as perguntas emocionais que envolvem o respondente, emocionalmente. A cautela, nesse caso, é o melhor recurso, e o profissional tem que criar alternativas para não constranger os informantes.

Quanto à classificação das perguntas, optou-se por perguntas abertas e por perguntas fechadas. “As perguntas abertas ou livres permitem ao respondente desenvolver o conteúdo e a forma das respostas de forma livre”, assegura Lima (2004: 57); já Lakatos e Marconi (2001: 204), definem-nas como “livres ou não limitadas; são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões”.

As perguntas fechadas são aquelas que oferecem opções de respostas, sim ou não, também chamadas de dicotômicas; são alternativas fixas. As perguntas de múltipla escolha são caracterizadas como perguntas fechadas, mas que apresentam uma disposição ordenada de possibilidades de respostas; pode abranger várias facetas do mesmo assunto e são tipificadas como: perguntas com mostruário, perguntas de avaliação, de fato, de ação, de opinião, perguntas-índice (Vergara, 2000: 54-55; Lakatos e Marconi, 2001: 204-210; Lima, 2004: 59-68).

As perguntas fechadas fizeram parte de quase todo o rol elencado no inquérito por questionário. A primeira questão foi de natureza aberta. Quanto ao tipo de perguntas, esta tese apresenta um equilíbrio na tipologia com perguntas dicotômicas, de fato, de ação, e, principalmente, de opinião.

O questionário está confeccionado em 4 etapas. A primeira etapa investiga a dimensão estratégica e tem 14 questões. A primeira pergunta (1.1.) foi aberta que serviu de “quebra-gelo”, as demais, (1.2 até 1.14), foram de natureza fechada.

A segunda etapa aborda a trajetória empresarial, de 3 questões, faz parte da dimensão 2 (dois), e é numerada de 2.1 até 2.3. A pergunta 2.1 inquire o motivo pelo qual um indivíduo torna-se proprietário de uma empresa; em seguida, a pergunta 2.2. envolve o tema riscos e

incertezas e a questão 2.3 avalia a experiência no negócio. A terceira etapa trabalha com os determinantes institucionais (uma questão, 3.1), e a quarta, sucessão (questões de 4.1 até 4.6).

Os inquéritos por questionário passaram, ainda, pelo teste-preliminar ou pré-teste, antes de serem aplicados aos inquiridos para averiguar alguma não conformidade. Para garantir a validade científica, o pré-teste é o instrumento que tem finalidade de validar o processo de recolha de dados e evitar que o resultado alcançado seja falso; orientam Lakatos e Marconi (2001).

Para evitar possíveis resultados isentos de erros ou, pelo menos, amenizar os erros, o inquérito por questionário foi testado, através do artifício do instrumento piloto ou pré-piloto. Em princípio, impediu alguns problemas futuros como: perguntas subjetivas, mal formuladas, de linguagem inacessível, equívocos e demais situações. Outros aspectos que foram trabalhados na utilização desta ferramenta, apreciado pelo investigador com os argumentos da cientista social Lima (2004: 69) foram: a quantidade de questões, tempo envolvido no preenchimento do instrumento, clareza, pertinência das alternativas de respostas, adequação da terminologia, evolução lógica das questões propostas e suficiência de questões. Todas essas preocupações fizeram parte, desde o início até a conclusão, deste trabalho.

Para aplicar o teste-piloto, quatro autores foram consultados para ajudar na decisão da quantidade de pessoas que deveriam ser inquiridas. Lakatos e Marconi (2001) asseguram que é suficiente entre 5 ou 10 % da amostra. Já Lima (2004) informa que devem ser utilizados aproximadamente 10% dos respondentes da amostra calculada. Samara e Barros (1997) informam que “após a determinação da amostra do estudo, realiza-se o pré-teste do questionário para ser aplicado em uma porcentagem da amostra, normalmente em 10% do total de casos a serem estudados (1997: 77). Rea e Parker (2000: 41) dizem que o tamanho da amostra para o pré-teste varia em geral entre quarenta e cinquenta entrevistados. A opção mais adequada para esta tese foi do percentual de 10% do total da amostra, ou seja, 17 inquiridos.

A aplicação do teste piloto foi de grande valia para a aprendizagem do pesquisador. Foram testados cinco questionários, todos os quatro primeiros apresentavam algumas inconsistências. De início constavam mais de 94 perguntas, e, no último formulário, constavam, apenas 24; houve a redução de 70 perguntas.

O primeiro questionário era muito longo, praticamente uma hora e meia para aplicá-lo, tinha perguntas abrangentes e repetitivas, além de constar o perfil sociográfico do proprietário da ME e da EPP. As outras experiências no momento do pré-teste, questionários 2, 3 e 4, foram enriquecedoras, porque serviram para aperfeiçoar o questionário definitivo.

Diante dessa situação, o pesquisador melhorou as perguntas, obteve respostas rápidas, direcionou uma linguagem acessível. Esse momento, apesar de enriquecedor, envolveu muito trabalho, erros e acertos foram identificados, perceberam-se os motivos pelos quais as perguntas não eram respondidas, reduziu-se o tempo de entrevista.

A observação direta intensiva foi realizada com o auxílio de duas ferramentas metodológicas: entrevistas e observação. A entrevista, segundo Lima, pode ser definida como:

...um encontro entre duas ou mais pessoas a fim de que uma ou mais delas obtenha dados, informações, opiniões, impressões, interpretações, posicionamentos, depoimentos, avaliações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza acadêmica e/ou profissional (Lima, 2004: 91).

As autoras Lakatos e Marconi (2001) complementam a definição acima, quando afirmam que “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa de natureza profissional (Lakatos e Marconi, 2001: 195).

O professor Peter H. Mann, apropria-se do conceito da *Shorter Oxford Dictionary*, e apresenta entrevista como:

...um encontro de pessoas face a face, especialmente com a finalidade de consultarem-se oficialmente sobre algum assunto. A entrevista é essencialmente uma forma de interação humana e pode variar desde o mais descontraído “papo” até o mais cuidadosamente pré-codificado e sistematizado conjunto de perguntas e respostas disposto em um programa ou roteiro de entrevista (Mann, 1970:99).

A entrevista pessoal é um procedimento metodológico muito utilizado, porque apresenta uma taxa de respostas muito mais elevada em comparação a outras técnicas. Segundo Roesch (1999: 140-141), as entrevistas oferecem um melhor proveito, quando: os entrevistadores podem dar uma explicação mais convincente no momento da aplicação, ajudam aqueles que têm dificuldade de entendimento nas perguntas, oferecem explicações

padronizados para certos problemas que surgem, impedem equívocos, além de manter o controle da sequência das questões.

A escolha dessa ferramenta deveu-se aos argumentos dos autores Rea e Parker (2000: 20) quando elencam cinco vantagens oferecidas por essa técnica. Nesta pesquisa, bastaram apenas três justificativas para decidir essa escolha, descritas a seguir: flexibilidade, por permitir ao entrevistador mais detalhes no momento da entrevista; alto índice de respostas em comparação com outras formas (pesquisa pelo correio, pesquisa por telefone, pesquisa por e-mail) e a garantia de que as instruções são seguidas. Nesse último caso, o entrevistador pôde assegurar que os interrogatórios fossem respondidos na sequência pretendida.

A entrevista estruturada é empregada neste trabalho, porque, segundo Lakatos e Marconi (2001):

É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo [**proprietário das ME - microempresas- e das EPP – empresas de pequeno porte**] são pre-determinadas. (...) e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano (Lakatos e Marconi, 2001: 197). (grifo nosso).

A entrevista forneceu uma coleta de material profunda e rica em particularidades. As entrevistas estruturadas no roteiro aplicado, mesclaram perguntas abertas e fechadas com predominância das primeiras. O público-alvo foi direcionado para treze proprietários das ME e das EPP, seis representantes das entidades de fomento ao empreendedorismo, cinco especialistas que trabalham diretamente com os empresários - prestadores de serviços ou consultoria na área de gestão/contabilidade - e três gerentes das entidades de apoio financeiro, instituições bancárias. O acesso aos entrevistados deu-se através de uma escolha aleatória e de facilidade de aceitação.

Os representantes das entidades de apoio financeiro foram entrevistados três indivíduos sendo um da CAIXA - Caixa Econômica Federal-, um do BNB - Banco do Nordeste do Brasil- e um da Instituição Comunitária de Crédito Itabuna Solidária. Já nas entidades de fomentos, foram entrevistados dois da UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz, um da AMPESBA - Associação das Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia, um da CDL – Câmara dos Diretores Lojistas de Itabuna, um da ACI – Associação Comercial

de Itabuna e um da Secretaria de Indústria, Comércio e Serviços da PMI - Prefeitura Municipal de Itabuna.

O coordenador do SEBRAE em Itabuna e o superintendente do Banco do Brasil S/A regional Itabuna, apesar de vários convites, contatos, nos meses de Setembro/2010 a Janeiro/2011, não se colocaram a disposição para serem entrevistados.

As entrevistas em profundidade são uma técnica fundamental da pesquisa qualitativa, que permitiram debater amplamente o assunto pesquisado e obter respostas extensas e detalhadas das informações primárias acerca do “fenômeno empreendedor”. Rea e Parker (2000), sublinham que o termo profundidade “provém da natureza da discussão, a qual é mais penetrante e completa do que é possível em conversas casuais ou no processo de pesquisa por amostragem” (2000: 93). Roesch (1999) esclarece que essa ferramenta tem como objetivo primordial entender o significado que os entrevistados - nomeadamente os proprietários das ME e das EPP e os representantes das entidades que fomentam os negócios – atribuem a questões e situações em contextos organizados com antecedência, a partir das suposições do investigador.

As entrevistas estruturadas em profundidade foram adequadas para esta pesquisa, visto que exploraram o universo empresarial, de modo pormenorizado. Somente com as entrevistas pôde conhecer e vivenciar melhor as ações praticadas pelos donos de empreendimentos, como também as suas percepções, quando avaliaram os serviços prestados pelos organismos de fomento ao empreendedorismo. O contato face a face com os entrevistados permitiu explorar, com mais cuidado, a questão da sucessão e trajetória empresarial.

A observação direta intensiva tem como uma das técnicas de pesquisa a observação. Esse ferramental metodológico objetiva examinar a realidade investigada, explorando os recursos do sentido (visão, audição, olfato, tato e paladar), seja nos estudos antropológicos, uma organização, em estudos organizacionais e, neste trabalho, o fenômeno empreendedor.

Neste momento, os fundamentos teóricos são recorridos dos autores Lakatos e Marconi (2001) para justificar o uso dessa ferramenta, através do fundamento argumentativo abaixo-informado:

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. É um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo (...). A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social (Lakatos e Marconi, 2001: 192-193).

A “observação” organizada, realizada nesta pesquisa, procurou entender como os indivíduos (proprietários das ME - microempresas - e das EPP – empresas de pequeno porte) usam seu tempo em situação de trabalho, como alocam os recursos existentes nos empreendimentos, como as estratégias empreendedoras influenciam a sobrevivência e competitividade das empresas, como acontece o processo de sucessão empresarial, como os agentes institucionais fomentam os empreendimentos, como é o procedimento de arranque da atividade econômica e como se dão as etapas da trajetória empresarial dos homens de negócio.

A observação demonstrou, ainda, como se encontram as estruturas físicas das empresas e os aspectos gerenciais e comportamentais dos indivíduos. Por fim, observaram-se as áreas funcionais da administração, sendo: função administrativa, função financeira, função produção, função material e função *marketing*.

Mann (1970) assevera que toda observação desenvolvida permite extrair de uma situação da vida real (empresarial) aspectos relevantes para os estudos científicos. Permite observar o comportamento humano e registrar os acontecimentos espontâneos como acontecem. Esse procedimento foi replicado nesta investigação com o propósito de olhar com atenção as circunstâncias, as maneiras, as disposições, as condições, os estados em que se encontram os proprietários das ME e das EPP no processo empreendedor.

O procedimento observatório apresenta quatro tipologias que variam, de acordo com as condições envolvidas. Lakatos e Marconi (2001: 192-195), retirado dos estudos de Ander-Egg (1978), organizam a observação da seguinte maneira:

a) Segundo os meios utilizados, denomina-se de observação não-estuturada (assistemática) que consistiu em ser espontânea, informal, simples, ordinária, ocasional.

Apesar de contemplar essas características, o pesquisador soube identificar o realmente necessário, de forma, às vezes, sistematizada.

b) Segundo a participação “daquele que observa”, a observação foi não-participante, onde o inquiridor assumiu uma postura de **espectador não interativo** dos “eventos” observados ou do cotidiano dos empresários observados. O pesquisador tomou contato com grupo (proprietários da ME e das EPP) e a realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permaneceu de fora, um olhar externo.

c) Segundo o número de observações, o exame aconteceu individualmente, ou seja, como o próprio nome evidencia, realizou-se pelo pesquisador, exclusivamente.

d) Segundo o lugar onde se realiza, o processo observatório deu-se no ambiente real, nas empresas onde ocorrem ou ocorreram o fenômeno empresarial.

5.4.1 Sujeitos da pesquisa: população e amostra.

A pesquisa de cunho quali-quantitativo foi desenvolvida no Brasil, na região do nordeste brasileiro, sul do estado da Bahia, exatamente no município de Itabuna. Trabalhou-se como fato social chamado de empreendedorismo. As investigações e seus diversos instrumentos proporcionaram entrar na intimidade, nunca antes explorada nas empresas objetos de estudos. Pela experiência acadêmica de mais de 15 anos no curso de gestão e das pesquisas feitas exaustivamente em publicações diversas, entende-se que foi a primeira vez que os proprietários das ME e das EPP do espaço geográfico itabunense foram investigados, nas dimensões estratégicas, trajetória profissional, institucional e sucessão.

A população prioritária estudada corresponde aos proprietários das ME (microempresas) e das EPP (empresas de pequeno porte). Empresas localizadas e em funcionamento na cidade de Itabuna, no estado da Bahia, cadastradas na SEFAZ- BA, nas categorias de ME e de EPP. São essas as pessoas que forneceram os dados necessários para o prosseguimento desta investigação e são chamados sujeitos da pesquisa ou informantes.

O estabelecimento de padrões que identificasse no estudo o que seria a micro, pequena e média empresa foi uma tarefa árdua. Não há consenso na literatura especializada para o

recorte desse público a ser investigado. O trabalho de Leone, apresentado na Revista de Administração de Empresas – RAE – no ano de 1991, já advertia a complexidade da definição quanto ao porte das empresas. O artigo “A Dimensão Física Das Pequenas E Médias Empresas (P.M.E’s): À Procura De Um Critério Homogeneizador debatia essa questão.

O argumento da autora Leone é que “não existe uma definição universalmente aceita de PME [e também micro], porquanto a noção é ainda puramente relativa” (1991: 55). Em todo o texto, fica patente que existem critérios quantitativos, qualitativos e mistos, a depender das características próprias que conferem a cada especificidade das organizações. Cada instituição evidencia alguns elementos próprios na classificação do porte das empresas. Têm-se critérios, econômicos, sociais e políticos que são identificados através de indicadores da quantidade do valor ativo imobilizado, faturamento (ou vendas), número de empregados, nível de absorção de mão de obra, composição técnica do capital da empresa, critérios contábeis etc. Um exemplo internacional é a classificação que os países como Equador, Peru e México determinam que sejam classificadas as empresas pelo porte, baseado no “capital social”. (Leone, 1991: 54-58).

Alguns organismos do Brasil caracterizam as empresas com critérios próprios que são as instituições: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste, SEBRAE, Receita Federal, BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Banco Central do Brasil, SEFAZ – Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. A ênfase adotada por essas instituições focaliza critérios filosóficos e sociais como o SEBRAE, quando identifica o porte da empresa pelo número de funcionários; o Banco do Brasil e BNDES por abordar dimensões puramente econômicas, faturamento, que tem na sua política de classificação critérios para desenvolvimento e vitalidade da economia do país. A Receita Federal do Brasil e a SEFAZ adotam a abordagem de cunho tributário para categorizar o tamanho das empresas.

Atualmente, primeira década do século XXI, o estado brasileiro busca incessantemente estratégias de aumento de arrecadação, e a sua receita chega a 1/3 do PIB – produto interno bruto. Outros autores afirmam que 40% do que é produzido e movimentado na economia do país fica para o governo do Brasil. Em sendo assim, o faturamento ou o valor tributário nas empresas, pode ser um critério para categorizar o porte das organizações e suas dimensões. Continua-se, então, o debate sobre a questão do porte da empresa.

Investigaram-se, ainda, as categorias de empresas na União Européia e, em particular, Portugal. Cada país do espaço geográfico da UE tem suas determinações quando ao porte das empresas. Tal auxílio trouxe mais divergências e conflitos do que consenso no momento da decisão. O portal eletrônico Direito em Debate (s.d.) fez um levantamento de alguns países, inclusive os da UE, quando a classificação do porte de empresas e exemplificou conforme abaixo:

Na Europa, temos conceitos que advêm do uso de diversos critérios. A França adotou o critério legal, e a Hungria, o da propriedade. Na Alemanha ocorre a distinção entre indústria e ofício. Já na Ásia, mais precisamente no Japão, a diferenciação se dá quanto à condição de independente ou subordinada. Na maioria dos países da Comunidade Europeia, o critério é o número de empregados (Direito em Debate, s.d.: 8).

Diante do exposto, verificou-se que as alternativas são muitas para a classificação do que seria uma micro, pequena e média empresa. A decisão ponderada foi tomada após leitura atenta das abordagens discutidas. Analisou-se em profundidade e minuciosamente a categorização do porte de empresas pelos grandes órgãos de importância nacional, a JUCB, a Receita Federal do Brasil, o SEBRAE e a SEFAZ – Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. Optou-se pela classificação da SEFAZ.

A classificação da SEFAZ é baseada nos critérios do BNDES, assim resumido:

Tabela 8 – Porte de empresa *.

Classificação	Receita operacional bruta anual (Reais)
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões.
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões.
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões ou igual a R\$ 90 milhões.
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a 300 milhões.
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões.
* Entende-se por receita operacional bruta anual, a receita auferida no ano-cadastrário com: - o produto de venda de bens e serviços nas operações de conta própria; - o preço dos serviços prestados; e - o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incorridos e concedidos.	

Fonte: Circulares Nº 10/2010 e 11/2010, de 05 de março de 2010.

A unidade de análise pode ser expressa pelo indivíduo, objeto ou instituição ou por grupos de indivíduos, objetos ou instituições. A população é definida como “aquele universo abstrato ao qual o pesquisador supõe, apesar de experimentalmente, que suas constatações irão se aplicar” (Rea e Parker, 2000: 138).

Lima (2004: 83) diz que a “população representa o conjunto formado por elementos que têm pelo menos uma característica comum de interesse, enquanto *amostra* representa uma parte da população que deve apresentar as características próprias desta população” e Roesch (1999: 138) assevera que “uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”.

Vergara (2000) admite que o universo da pesquisa seja toda a população, determinada por conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características do objeto de estudo – proprietários das ME e das EPP - e a população amostral ou amostra é uma parcela da “população-mãe” escolhida, com algum critério de representatividade. Lakatos e Marconi (2001) asseveram que a amostra “é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” (2001: 163).

A população-alvo ou universo desta pesquisa foram todos os proprietários das ME (microempresas) e das EPP (empresas de pequeno porte) **em funcionamento** da cidade de Itabuna. A população pode ser considerada neste estudo como sendo as pessoas que empreendem (têm uma atividade econômica caracterizada por ser ME e EPP) dentro dos limites geográficos da cidade de Itabuna, cadastradas e categorizadas pela SEFAZ como microempresa e empresa de pequeno porte. A unidade de análise é o indivíduo proprietário das ME e das EPP.

A população de empresários que desenvolve atividade econômica e, em funcionamento, com características de categorização das ME (microempresas) e das EPP (empresas de pequeno porte) de Itabuna corresponde a um total de **5.536**.

Da impossibilidade de inquirir todos os proprietários de estabelecimentos na pesquisa quantitativa, recorreu-se a um recorte de uma amostra representativa dessa população. Mann (1970) também orienta que se deve fazer uma amostragem daquele universo bem calculada para evitar margens de erro.

A finalidade da amostragem “é poder fazer generalizações sobre uma população com base em um subconjunto, cientificamente selecionado, dessa população (Rea e Parker, 2000:

107); já Roesch (1999: 139) afirma que “o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa”.

A amostragem utilizada nesta pesquisa foi do tipo amostra **probabilística**. Rea e Parker (2000: 141) afirmam que “a probabilidade de qualquer membro da população útil selecionada fazer parte de amostra final é conhecida”. Para Nascimento (2008), a amostra probabilística reuni na pesquisa elementos de uma população em que todos tiveram a mesma oportunidade conhecida e não-nula de fazer parte da amostra. A amostragem probabilística foi utilizada nessa tese por gerar resultados mais confiáveis.

Utilizou-se, ainda, a categoria de amostragem por estratos que se caracteriza pela seleção de uma amostra de cada grupo da população considerada, neste estudo, os proprietários das ME e das EPP. O número de elementos sorteados em cada estrato foi proporcional ao número de elementos existentes no estrato.

Martins (2001), em seu estudo sobre amostragem assinala que no caso de população heterogênea em que se podem distinguir subpopulações mais ou menos homogêneas, denominadas estratos, é possível utilizar o processo de amostragem estratificada. Após a identificação dos estratos e o cálculo dos tamanhos amostrais, selecionam-se amostras aleatórias simples de cada subpopulação (estrato). Se as diversas subamostras tiverem tamanhos proporcionais aos respectivos números de elementos dos estratos e guardarem proporcionalidade com respeito à variabilidade de cada estrato, obtém-se uma ótima estratificação. Segundo o autor as variáveis de estratificação mais comuns são: limites geográficos, classe social, idade, sexo e profissão.

Neste trabalho realizou-se a estratificação segundo o porte das empresas de Itabuna-Bahia-Brasil, isto é N_1 = ME-MicroEmpresas e N_2 =PP- pequeno porte, trabalhou-se somente com estes dois 2 estratos. Através da fórmula abaixo, e utilizando-se do programa Microsoft Excel, calculou-se o tamanho da amostra aleatória estratificada para estimar a proporção de uma população finita.

$$n = \frac{\sum_{i=1}^k \left[\frac{N_i^2 \hat{p}_i (1 - \hat{p}_i)}{w_i} \right]}{N^2 D + \sum_{i=1}^k N_i \hat{p}_i^2 (1 - \hat{p}_i)}$$

Figura 5 – Explicação do cálculo da fórmula utilizada.

n_i – número de elementos, aleatoriamente selecionado do estrato i
 n = número total de elementos sorteados ($n_1 + n_2 = n_k$)
 n_1 = número de elementos aleatoriamente sorteado do estrato 1
 n_2 = nº de elementos aleatoriamente sorteado do estrato 2
 \hat{p}_i = estimativa da verdadeira proporção do estrato i .
 $w_i = N_i/N$
 N_i = Nº de elementos do estrato i (i varia de 1 a 2)
 N = nº de elementos da população trabalhada ($N_1 + N_2 + \dots N_k$)
 N_1 = nº de elementos do estrato 1
 N_2 = nº de elementos do estrato 2
 k = 2 - nº de estratos da população
 $D = d^2/Z^2$
 d = 0,05 - erro amostral expresso em decimais.
 Z = Abcissa da distribuição normal padrão. Geralmente utiliza-se $Z = 2$

Fonte: Adaptado de Martins (2001).

Em síntese, a amostra probabilística contemplou 153 proprietários das ME - Micro Empresas - do universo de 4.832. Já os proprietários das EPP registram 22 indivíduos de um universo de 704 empresários. Quantidade de estratos 2. O erro amostral foi de 5% e intervalo de confiança de 95%. Tudo isso significa que esta Tese está dentro dos parâmetros exigidos pelo rigor da ciência. Abaixo, o procedimento estatístico utilizado para obtenção de uma amostra representativa:

Figura 6 – Cálculo da amostra.

p	0,87	p=Proporção da população estudada
q	0,13	Q=(1-p)
A	4832	A=ME- microempresas
B	704	B=PP – pequeno porte
K	2	K=Nº de estratos da população
N	5536	N=Nº de elementos da população trabalhada
W1	0,87283237	
W2	0,12716763	
d	0,05	D=erro amostral expresso em decimais. No caso 5%=0,05
Z	2	Z=Abcissa da distribuição normal padrão
D	0,000625	
n	175	n=número total de elementos sorteados
n1	153	n1=número de elementos aleatoriamente sorteados do estrato 1
n2	22	n2=número de elementos aleatoriamente sorteados do estrato 2.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A lista dos empresários selecionados foi obtida através do programa informático, *Microsoft Office Excel 2007*, segundo critérios da amostra probabilística. Inicialmente, recebeu uma relação de todas as ME e as EPP, cadastradas na SEFAZ com nome, endereço, CNPJ e demais dados. De posse dessa relação, separou-se em dois estratos. O primeiro estrato referia-se às EPP, o banco de dados constava de 704 empresas. Cada empresa foi dado um número na sequência de 2 até o 705. O programa informacional fez o sorteio e apresentou os seguintes números: 130 – 591- 281 – 414 – 295 – 619 – 344 – 507 – 397 – 550 – 201 – 410 – 466 – 678 – 15 – 11 – 32 – 343 – 702 – 407 – 379 – 615.

Para a relação das microempresas (ME), utilizou-se os mesmos procedimentos anteriormente demonstrados. Cada empresa foi dado um número sequencial de 01 até 4832. Das 4.832 empresas pertencentes a essa categoria, o sistema informacional apresentou uma série de números, com os critérios da amostra probabilística, perfazendo um total de 153 unidades de ME selecionadas para o estudo.

Os números sorteados das ME foram: 14 - 51- 77 - 79 – 102 – 108 – 127 – 133 - 135 – 176 – 177 – 190 – 198 – 205 – 216 – 289 – 345 – 368 – 426 – 472 – 540 – 544 – 545 – 557 – 565 – 623 – 625 – 677 – 722 – 742 – 747 – 799 – 809 – 812 – 827 – 832 – 895 – 909 – 1007 – 1030 – 1031 – 1055 – 1069 – 1070 – 1088 – 1091 – 1117 – 1123 – 1155 – 1208 – 1260 – 1272 – 1349 – 1388 – 1396 – 1411 – 1444 – 1458 – 1476 – 1537 – 1546 – 1549 – 1577 – 1640 – 1652 – 1665 – 1704 – 1727 – 1731 – 1771 – 1788 – 1841 – 1999 – 2002 – 2040 – 2092 – 2122 – 2185 – 2187 – 2203 – 2240 – 2242 – 2243 – 2292 – 2306 – 2326 – 2356 – 2354 – 2445 – 2459 – 2474 – 2481- 2483 – 2599 – 2611 - 2639 – 2742 – 2784 – 2825 – 2860 – 2885 – 2901 – 2932 – 2945 – 2956 – 2960 – 3091 – 3095 – 3169 – 3174 – 3180 – 3182 – 3226 – 3425 – 3287 – 3296 – 3323 – 3345 – 3426 – 3434 – 3445 – 3462 – 3466 – 3476 – 3492 – 3511 – 3523 – 3642 – 3815 – 3817 – 3818 – 3823 – 3882 – 3928 – 3971 – 3976 – 4028 – 4074 – 4116 – 4123 – 4126 – 4202 – 4293 – 4312 – 4352 – 4397 – 4465 – 4523 – 4597 – 4647 – 4693 – 4757 – 4764.

Os inquéritos por questionário de natureza quantitativa foram aplicados aos proprietários das empresas objetos de estudo, sendo o público-alvo principal. Essa ferramenta ficou estruturada em quatro dimensões, assim estabelecidos:

1 – ESTRATÉGIA - 13 perguntas fechadas e uma aberta. A primeira perguntou ao inquirido a seguinte indagação: “1.1. Quando se fala em empreendedorismo, quais são as cinco palavras que vêm a sua mente?” Pergunta aberta que teve a preocupação de “quebrar o gelo” inicial, permitiu que o empresário ficasse “à vontade” para que a relação amistosa estivesse sempre presente em todo o momento da entrevista ou no momento de responder os questionários. As outras perguntas envolveram situações vivenciadas pelo proprietários das ME e das EPP dos aspectos relacionados as estratégias utilizadas na condução dos empreendimentos: gestão, mercado, negociação, cliente, planejamento, financiamento, inovação.

2 – TRAJETÓRIA EMPRESARIAL - 3 questões fechadas. As perguntas permitiram avaliar o motivo do indivíduo tornar-se proprietário de empresa, indagar sobre o risco e incertezas e, por fim, avaliar a experiência do indivíduo no arranque do negócio.

3 – DETERMINANTES INSTITUCIONAIS - única questão. Abordou a avaliação dos serviços prestados pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo, na ótica dos empresários.

4 – SUCESSÃO – 6 questões. Todas essas perguntas envolveram o processo de transmissão de empresas no tocante a organização da sucessão empresarial.

Foram, também, feitas entrevistas e observações de natureza qualitativa, somente com treze proprietários de empresas para um maior aproveitamento e aprofundamento dos assuntos tratados, cinco entrevistas foram gravadas e 8 respondidas.

As dimensões estudadas foram seguidas igualmente a partir da estrutura dos inquéritos por questionários, ou seja, estratégia com vinte e seis questões, trajetória empresarial com sete questões e sucessão com quatro questões. A dimensão “Determinantes Institucionais” foi excluída por pura opção do pesquisador.

Os tópicos das observações efetuadas também seguiram os mesmos passos estruturados no roteiro de entrevista e proporcionaram anotações diversas do mundo vivido pelos proprietários das ME e das EPP.

Os representantes das entidades que fomentam o empreendedorismo direta ou indiretamente também fizeram parte do público-alvo de inquiridos, sendo de natureza secundária. São os representantes das entidades: Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste, Instituição Comunitária de Crédito Itabuna Solidária, Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo da Prefeitura Municipal de Itabuna, AMPESBA – Associação das Micro e Pequenas Empresas da Bahia, CDL – Câmara dos Diretores Lojistas de Itabuna, ACI - Associação Comercial de Itabuna e a UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz, o que perfaz oito entidades investigadas.

Os representantes das entidades de fomento, tanto as de apoio financeiro como as de estímulo ao empreendedorismo, responderam um roteiro de entrevista, contemplando os mesmos aspectos: estratégia, trajetória empresarial, institucional e sucessão. O roteiro de entrevista para as entidades de apoio financeiro, na segunda parte da entrevista, tiveram questões relacionadas com a concessão de crédito. Já com as entidades de fomento, contemplaram as ações, as diretrizes para o fortalecimento do tecido empresarial da cidade de Itabuna. De todas as entrevistas, cinco delas foram gravadas com autorização dos entrevistados, as demais foram registradas manualmente.

O propósito de estudar as entidades de fomento ao empreendedorismo e incluir seus representantes como inquiridos foi para perceber as ações desenvolvidas pelas respectivas instituições e averiguar quais os tipos de programas que favorecem e evidenciam uma cultura empreendedora nos empresários estabelecidos na cidade de Itabuna, como também perceber os benefícios prestados por essas entidades aos proprietários das ME (microempresas) e das EPP (empresas de pequeno porte).

A pesquisa documental também fez parte do rol de técnicas utilizadas através do manuseio e leitura de correspondências, atas, registros, documentos gerenciais, memorandos, planos diretores, relatórios, recortes de notícias de jornal, leis, informações contidas nos site das entidades através dos endereços eletrônicos etc.

O período de investigação do trabalho de campo realizou-se entre os meses de Novembro de 2010 e Janeiro de 2011. Período muito movimentado do desenvolvimento da tese, pois proporcionou contato direto e intensivo com a vida empresarial, seus agentes –

proprietários de empresas - e, de alguma forma, retratou o ambiente turbulento vivido no mundo das atividades econômicas. As teorias antes debatidas já davam sinais do contexto em que os negócios são envolvidos. Configurações diversas foram apresentadas. O importante é que a etapa vivencial permitiu refletir o mundo multifacetado dos proprietários das ME e das EPP (Gomes, 2010).

5.4.2 Procedimentos de validação dos instrumentos de recolha de dados.

O acesso ao terreno é um processo dinâmico, é um momento crucial na condução de uma pesquisa. O planejamento e a programação, feitos com antecedência, muitas vezes foram alterados ou modificados devido às ocorrências e aos imprevistos no trabalho de campo. Contingências de todas as ordens foram verificadas. Visitas agendadas foram desmarcadas pelos empresários por diversas justificativas.

Diante do exposto e para reduzir as ocorrências verificadas, nada como recorrer às sugestões dos teóricos em metodologia que orientam como proceder e validar os instrumentos de recolha de dados. Assim, não foram furtadas as práticas para legitimar as técnicas de pesquisa de campo (inquéritos, entrevistas e observações). Fez-se um esforço acentuado para tomar novas decisões, negociar, renegociar e redesenhar o processo investigatório. Mudou-se um pouco o percurso planejado.

Os caminhos percorridos para a atividade de campo iniciaram-se desde as visitas exploratórias até a recolha de dados e informações com os inquéritos por questionários, roteiro de entrevistas e roteiro de observações. Os instrumentos foram confeccionados em comum acordo com o que a literatura preconiza e já debatidos anteriormente. Mesmo assim, três professores universitários, uma pós-doutora em ciências sociais e uma colaboradora de investigação averiguaram as inconsistências e os erros cometidos no momento da construção das ferramentas. O orientador desta tese, Doutor José Maria Carvalho Ferreira, fez as devidas correções e orientações.

O pré-teste dos inquiridos por questionário foi feito com 10% da amostra. A aplicação aconteceu na quarta semana de Novembro de 2010 e teve a finalidade de confirmar se o inquérito por questionário estava adequado aos objetivos quanto à clareza de entendimento pelos inquiridos, bem como avaliar as respostas dadas. Serviu para garantir a viabilidade do

instrumento antes de abranger toda a amostra definida na pesquisa. Alguns itens foram melhorados e os ajustes foram imediatamente reparados.

Os roteiros de entrevista e o de observação foram também apreciados por dois pesquisadores da UESC e pelo orientador desta tese que tiveram tópicos (perguntas abertas) divididos em quatro momentos que a pesquisa propôs estudar: estratégia, institucional, trajetória empresarial e sucessão.

As visitas foram marcadas com antecedência, através de correspondência por meio eletrônico, por telefone e por carta. A ACI – Associação Comercial de Itabuna e AMPESBA – Associação das Micro e Pequenas Empresas da Bahia foram parceiros na localização dos inquiridos. O relatório contendo o cadastro (telefone e endereço) dos inquiridos foi disponibilizado pela SEFAZ. A pretensão foi criar um ambiente o mais amistoso possível quando do contato com os respondentes.

O comunicado para os empresários explicou de forma simplificada a importância deste estudo para a região e deixou bem claro o caráter confidencial desta investigação. Os equipamentos eletrônicos, gravador e máquina fotográfica, foram averiguados para que tudo saísse de forma satisfatória. Tudo foi testado, para que o momento de face a face com o objeto de análise fosse proveitoso. Mesmo assim, com toda a programação, ocorreram situações adversas, internas e externas, não controladas, durante o acesso ao terreno que já foram registradas nas limitações desta pesquisa.

5.5 Modelos de análise e operacionalização dos conceitos-chave.

A construção do modelo de análise é um procedimento que serve para guiar a investigação empírica, proporciona um trabalho sistemático de recolha e exame dos dados observados (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Os autores acima-citados orientam que as elaborações dos conceitos trabalhados em qualquer pesquisa devem ser o mais preciso possível para evitar confusões de ordem conceitual. Essa foi uma determinante para a escolha dos principais conceitos ou termos - operacionalização dos conceitos-chave - que envolvem o fenômeno empreendedor.

Debatidos e estudados os referenciais teóricos sobre o empreendedorismo, e entrevistados alguns empresários, fez-se um levantamento dos conceitos centrais que serão trabalhos nesta tese e definidos posteriormente, termos que podem, através da pesquisa de campo, responder as inquietações e os problemas tratados.

No desenvolvimento teórico, vários autores foram consultados e cada um deles com suas definições do que seria um empreendedor e as definições dos termos auxiliares. Conceitos esses que são evolutivos, ratificadores, retificadores, contraditórios e, outras vezes, complementares. Para evitar interpretações equivocadas, apropriaram-se dos conceitos centrais e auxiliares tendo em vista que devem ser inteligíveis e um tanto rigorosos que não deixem impressões vagas, imprecisas e arbitrárias.

O modelo de análise é caracterizado pelo encadeamento de conceitos; depois, dimensões, posteriormente indicadores que devem estar integrados com a hipótese ou as hipóteses. Quando esse conjunto está estruturado e coerente, composto por esse esquema e articulado entre si, constitui-se o que Quivy e Campenhoudt (2008: 110-114) chamaram de modelo de análise, de extrema validade para o processo investigado de qualquer procedimento científico.

Os conceitos são divididos em centrais e auxiliares e, segundo Quivy e Campenhoudt (2008), devem ser assim refletidos:

A conceptualização, ou construção dos conceitos, é uma construção abstrata que visa dar conta do real. Para este efeito, não retém todos os aspectos da realidade em questão, mas somente aquilo que exprime o essencial dessa realidade, do ponto de vista do investigador. Trata-se, portanto, de uma construção-selecção. A construção de um conceito consiste, por conseguinte, em definir as dimensões que o constituem, e, em seguida, precisar os seus indicadores, graças aos quais estas dimensões poderão ser medidas (Quivy e Campenhoudt, 2008: 150).

Os conceitos não são simplesmente uma definição ou convenção terminológica; são esclarecimentos de termos que vão ser trabalhados na investigação e dependem do quadro de referência a ser empregado, em qual ciência. Uma palavra qualquer pode ter vários significados e entendimentos dependendo do paradigma científico em que está inserida. Em síntese, pode-se afirmar que:

A ciência lida com conceitos, isto é, termos simbólicos que sintetizam as coisas e os fenômenos perceptíveis na natureza, do mundo psíquico do homem ou na sociedade, de forma direta ou indireta. Para que se possa esclarecer o fato ou fenômeno que se está investigando e ter possibilidade de comunicá-lo, de forma não ambígua, é **necessário defini-lo com precisão** (Lakatos e Marconi, 2001: 225). (grifo nosso).

A “dimensão” é outro aspecto que deve ser constituído, quando da elaboração do modelo de análise, e serve, exatamente, para verificar os eixos, os componentes que devem ser pesquisados. Uma pesquisa não é simples especulação; tem-se que confrontar os conceitos desenvolvidos nas suas dimensões estabelecidas com a realidade. Como estabelecer critérios de aferições? Surge a necessidade de medir, comparar. O confronto dos conceitos com a realidade deve ser averiguado. É ele mensurado pelos indicadores. Portanto, os indicadores servem objetivamente para mensurar os fenômenos observáveis e explicitá-los em forma quantitativa. Nascimento (2008: 151) diz que os indicadores servem para “quantificação da área de resultados. Através dos indicadores pode-se ver o que está sendo realizado”. Abaixo, um quadro síntese do modelo de análise:

Tabela 9 – Conceito central do Fenômeno Empreendedor.

Conceito Central	Dimensões	Indicadores
Fenômeno Empreendedor	1 - Estratégia	Fontes de informações, concorrência, planejamento, mercado fornecedores, vendas, investimentos, metas, negociação, cliente, financiamento, avaliação do ambiente externo
Fenômeno Empreendedor	2 - Trajetória empresarial	Incentivos à criação de empresas, motivos para abertura de um negócio, pessoas influenciadoras para criação de um negócio, avaliação dos riscos e incertezas, tempo de experiência, características do proprietário das ME e das EPP.
Fenômeno Empreendedor	3 – Determinantes institucionais	Nível de relacionamento com as entidades de fomento, avaliação dos serviços prestados pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo.
Fenômeno Empreendedor	4 - Sucessão	Percentual de organização do processo sucessório, tipo de modalidade na transmissão do poder, avaliação dos aspectos comportamentais na sucessão, tipos de entraves quando da transmissão de empresas.

Fonte: Elaborada pelo autor.

As hipóteses contemplam o último procedimento para a construção do modelo de análise. A hipótese nada mais é do que “uma proposição que prevê uma relação entre dois termos, que, segundo os casos, podem ser conceitos ou fenômenos” (Quivy e Campenhoudt, 2008: 136). “Uma resposta ‘suposta, provável e provisória’” (Lakatos e Marconi, 2001: 127) do problema formulado, uma pressuposição que deve ser verificada ou, ainda, segundo Nascimento (2008: 155), ao analisar os comentários de Good e Hatt, afirma que “é uma proposição que pode ser colocada a prova para determinar sua validade”. A hipótese é uma

primeira resposta para uma investigação que pode ser confirmada, refutada, complementada ou alargada.

Os conceitos centrais convocados neste trabalho são: empreendedor, empreendedorismo e o fenômeno empreendedorismo. Os conceitos auxiliares são: estratégia, institucional, trajetória empresarial e sucessão, já debatidos e refletidos no referencial teórico. Abaixo, as definições operacionais dos conceitos-chave desenvolvidas nesta tese.

a) Empreendedor: “são pessoas que estão simultaneamente criando novos tipos de negócios e aplicando insólitos conceitos administrativos” (Leite: 2002: 106). Nesse sentido, o empreendedor é o que enxerga oportunidades no mercado, é o que toma a iniciativa para criar algo novo e de valor (novos produtos, novos serviços, novos procedimentos gerenciais, novas combinações), de caráter inovador e que atenda as necessidades e desejos dos clientes, surpreendendo-os, com retorno financeiro (lucro e sobrevivência das empresas).

b) Empreendedorismo: “é o processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia para a vida. A visão pode ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente uma forma melhor de fazer algo. O resultado final deste processo é a criação de uma **nova** empresa, formada em condições de risco e de uma incerteza considerável” (Sarkar: 2010: 31, retirado da definição do *Entrepreneurship Center*, da Universidade de Miami, no Ohio).

c) Fenômeno empreendedor: “envolve todas as funções, actividades e acções associadas com as oportunidades detectadas e com a criação de organizações para aproveitar essas mesmas oportunidades” (Sarkar, 2010: 270).

d) Estratégias: são as “maneiras” de alcançar os objetivos organizacionais propostos com eficiência e eficácia, de certa forma, ofertando aos clientes produtos (bens e serviços) melhores do que o da concorrência.

e) Órgãos de fomento: são organizações públicas ou privadas que tem registrado nas suas diretrizes institucionais ações/práticas que fomentem, auxiliam, apoiem os micro e pequenos empreendimentos. (Qualquer tipo de ações, desde cursos até financiamentos voltados especificamente para o fortalecimentos dos micro e dos pequenos empresários).

f) Papel institucional: promover e fortalecer o espírito empreendedor nos micro e pequenos proprietários de atividades econômicas, contribuindo com o desenvolvimento do tecido empresarial da cidade de Itabuna.

g) Trajetória empresarial: sequência de “acontecimentos”, ligados ao ambiente empresarial, ocorridos/vividos pelos empreendedores, ao longo de um determinado período.

h) Sucessão: “é um rito de transferência de poder (gestão) e do capital (propriedade) entre o atual proprietário ou dirigente e o que virá a dirigir (Leone, 1992).

A pergunta de partida e os conceitos centrais e auxiliares foram matérias-primas para a definição dos pressupostos e seguiram a estrutura inicial que contempla as questões de estratégia, trajetória profissional, institucional e sucessão, e são 6 (seis) as pressuposições para análise:

Pressuposto 1: As **fragilidades** encontradas nos procedimentos gerenciais das ME e das EPP são fatores prejudiciais para a sobrevivência da atividade empresarial.

Fragilidades: todos procedimentos gerenciais praticados nas micro e pequenas empresas sem as sistematizações teóricas ou sem os conhecimentos científicos estabelecidos, ou seja, gerenciamento efetuados em desacordo, contraditórios com as ferramentas, técnicas, doutrinas, técnicas, filosofias, procedimentos desenvolvidos pelas ciências administrativas.

Pressuposto 2: As **atividades econômicas** das ME e das EPP desempenham um papel relevante na sociedade ao promover a criação e manutenção de postos de trabalho, pagamentos de impostos, geração de riquezas e dinamização da economia.

Atividades econômicas: quaisquer tipos de empresas inseridas na economia, nos setores: primário, secundário, terciário, que realizem atividades nas esferas da produção, da distribuição ou do consumo, e que estejam categorizadas como empreendimentos de micro e pequenos portes.

Pressuposto 3: O papel institucional das **organizações públicas e privadas** é importante para o incentivo e fomento à criação de novas empresas e orientações para assegurar a longevidade nos negócios.

Organizações Públicas e Privadas: uma “organização” é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Organização pública é a pessoa jurídica de capital público, instituído por um “Ente estatal”, com a finalidade prevista

nas legislações. Organizações privadas são “empresas” que têm o capital pertencente a terceiros, não governamental.

Pressuposto 4: As atividades econômicas desenvolvidas pelos proprietários das ME e das EPP são bastantes desafiadoras e complexas.

Pressuposto 5: Os empresários não discutem e não desenvolvem estratégias, nem ações na questão da **sucessão empresarial**. Em função disso, as **transmissões** futuras das suas empresas apresentam um quadro gerencial de **despreparo**, de **improvisação** e de **negligenciamento** – falta de planejamento - neste aspecto particular.

Despreparo: conhecimento incompleto, parcial ou total dos procedimentos elementares necessários para o momento de sucessão de empresas.

Improvisação: maneiras efetuadas ao acaso na questão do processo sucessório.

Negligenciamento: descuido da importância do preparo nas situações de transmissão de organizações.

Pressuposto 6: O modelo utilizado pelos proprietários das ME e das EPP na administração das suas empresas é do tipo de **gestão imitativa** e não da **gestão inovadora-empREENDEDORA** apregoadado pelo modelo Schumpeteriano.

Gestão imitativa: gerenciamento baseado nas rotinas estabelecidas, os procedimentos gerenciais são habituais e repetitivos, as “coisas” são feitas sempre da mesma maneira, às vezes, as tarefas administrativas sofrem pequenas alterações; as mudanças ocorridas nas empresas são repetições dos modelos já existentes ou copiados/imitados das práticas realizadas pelos concorrentes.

Gestão inovadora-empREENDEDORA: gerenciamento baseado na inovação permanente, os processos administrativos estão sempre em modificações, as novas combinações dos fatores de produção são incentivados, novos modelos gerenciais são introduzidos, novos produtos e serviços são sempre fabricados ou ofertados. As empresas que utilizam esse tipo de gestão procuram vantagens competitivas para se manter no mercado de concorrência acirrada.

As hipóteses 1, 2, 4 e 6 estão bem focadas no impacto das ações utilizadas pelos empresários no tocante ao gerenciamento das empresas, à competitividade, sobrevivência e, ainda, aos benefícios econômicos e sociais gerados pelo tecido empresarial na movimentação dos seus negócios. As estratégias melhoram não só a questão da estrutura da empresas, os aspectos hierárquicos, normativos, procedimentos internos e externos, pressupostos administrativos como também auxiliam o empreendedor a tornar-se um visionário ao pensar no longo prazo, ao descrever na visão e na missão do estabelecimento uma proposta de possibilidades e oportunidades que o mercado oferece e, principalmente, ser um agente inovador, um empreendedor.

A hipótese 3 expõe o trabalho dos órgãos de fomento quanto às ações desenvolvidas, para que os empresários. A criação de uma empresa requer um trabalho árduo e bem planejado, pois o mercado exige empresas preparadas, bem geridas. Os imprevistos do passado recente estão fora do contexto. Ou o empresário inicia um negócio amparado nas ferramentas gerenciais ou estará fadado a resultados insatisfatórios. Os órgãos de fomento proporcionam estudos previamente estabelecidos, calculam os riscos envolvidos e amenizam as incertezas inerentes ao processo, através de aconselhamento, consultorias, orientações e disponibilidade de financiamento. Não se podem negligenciar as questões administrativas e econômicas. Os empreendimentos em qualquer lugar do mundo estão inseridos numa alta competitividade e concorrência acirrada nas relações comerciais.

A longevidade dos negócios depende de proprietários de ME e de EPP capazes de gerir melhor os recursos escassos. A sobrevivência das empresas depende de fatores internos e externos à organização, e os gestores são obrigados a conduzi-las de forma eficiente, com menores custos e alta produtividade, com eficácia e produzir resultados (lucro ou continuidade dos negócios). As organizações de fomento, em princípio, são peças fundamentais para criar uma cultura empreendedora e estabelecer diretrizes a serem seguidas para os empreendimentos que querem manter-se no mercado.

A hipótese 5 refletiu a questão da sucessão, tema que ainda não tem muito amparo na literatura administrativa. O organismo internacional - OCDE – tem na pauta das suas diretrizes uma preocupação particular no processo de transmissão das empresas. O tema em

lide demanda proposições, possibilidades, respostas de como enfrentar etapas sucessórias por parte do empresário.

5.6 Processo de tratamento, análise e interpretação das informações.

5.6.1 Informações quantitativas.

O trabalho de campo foi de grande valia para o crescimento profissional do investigador, pois o contexto dinâmico envolvido nesse momento impôs tomadas de decisões nunca antes exigidas em virtude das adversidades encontradas no caminho percorrido. Todas as visitas, desde a exploratória até o encaminhamento e devolução dos questionários com os vários informantes, revelaram-se úteis para esclarecer divergências, aprofundar os temas trabalhados e explorar situações minuciosas do ambiente empresarial.

Aplicados os inquéritos por questionários, feitas as entrevistas, observadas as unidades de estudo, efetuadas as leituras da pesquisa documental, registrados os sentimentos, as impressões, as intuições, os problemas, num diário de campo, partiu-se, então, para a finalização. O tratamento, análise e interpretação dos dados conseguidos na atividade de terreno foram processados. Confrontou-se a base teórica com os dados obtidos.

Os dados recolhidos pelos inquéritos por questionário, de natureza quantitativa, foram mediados pelo uso do método estatístico. As informações tratadas estatisticamente através do programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) permitiram realizar estatísticas necessárias aos objetivos interpretativos. Os dados foram tabulados, o que gerou um *ouput* de informações, posteriormente apresentados em forma de tabelas, gráficos e quadro. Esse procedimento facilita aos futuros leitores a compreensão e interpretação rápida da massa de dados, podendo apreender importantes detalhes e relações com muita rapidez.

Os procedimentos metodológicos, quando do tratamento dos dados, oferecem dois tipos de atividade: A primeira é através da “análise” (explicação) que proporciona respostas às investigações, e a segunda, interpretação que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros acontecimentos (Lakatos e Marconi, 2001). A análise e a interpretação são atividades aparentemente distintas, estreitamente relacionadas entre si e fizeram parte dos procedimentos científicos utilizados nesta tese.

Diante desse comentário, buscaram-se argumentos teóricos da autora Nascimento (2008) para justificar a utilização desta atividade - análise e interpretação - ao asseverar que:

A análise por seu caráter explicativo é a tentativa de estabelecer as relações porventura existentes entre o dado pesquisado como outros fenômenos. Já a interpretação por seu teor intelectual procura dar significado às respostas encontradas, ou seja, é o momento de fazer o conhecimento avançar; é a superação do ponto de partida; é a fase de estabelecer correlações e inferir novas “descobertas” (Nascimento, 2008: 189).

Priorizou-se a tabulação dos dados através da distribuição de frequências, que explicitou uma apresentação sumária da frequência de respostas de cada categoria de variável. A estatística descritiva corroborou nas análises dos dados, quando se utilizou a distribuição das proporções que a teoria descreve, nos argumentos de Lima (2008: 78) como: “a fração/percentagem de itens de determinado grupo ou classe e é calculada por meio da divisão do número de itens que apresentam determinada característica pelo número total de observações”.

Quivy e Campenhoudt (2008) orientam que as análises estatísticas dos dados são muito utilizadas pelas ciências humanas e sublinham que:

Apresentar os (...) dados sob diversas formas favorece incontestavelmente a qualidade das interpretações. Neste sentido, a estatística descritiva e a expressão gráfica dos dados são muito mais do que simples método de exposição dos resultados. Mas esta apresentação diversificada dos dados não pode substituir a reflexão teórica prévia, a única a fornecer critérios explícitos e estáveis para recolha, a organização e, sobretudo, a interpretação dos dados, assegurando, assim, a coerência e sentido do conjunto do trabalho (Quivy e Campenhoudt, 2008: 223).

A análise estatística efetuada propiciou calcular médias, computar percentagens, examinar dados para verificar se possuem significância estatística, calcular correlações. Permitiu, assim, extrair sentido dos dados.

A análise univariada, análise de frequências de cada questão pesquisada, foi muito utilizada nesta investigação. Quando da mensuração e da escala dos dados, optou-se pela utilização das escalas nominais, ordinais e intervalares. As questões propostas nos inquéritos abrangeram essas formas.

A escala nominal trabalhou com a estatística descritiva de *percentagem* e a inferência representada pelo valor ou categoria da variável chamada *moda*; já a ordinal foi submetida ao

tratamento estatístico pelo valor da *mediana*, e a inferência, pela categoria da *correlação*. O último procedimento utilizado foi a escala intercalar, muito aplicada pelas ciências sociais, nomeadamente a escala de Likert – serve para indicar o grau de concordância ou discordância, de acordo com as variáveis e atitudes relacionadas ao objeto (Samara e Barros, 1997: 58) -. Empregou-se a estatística descritiva *média* e com a inferência do teste “*t*”.

5.6.2 Informações qualitativas.

Os dados qualitativos recolhidos através do roteiro de entrevistas, do roteiro de observações e das pesquisas documentais tiveram seus tratamentos, utilizando-se a estratégia da metodologia chamada de “análise de conteúdo” e teve como propósito entender e capturar as perspectivas dos respondentes.

Quivy e Campenhoudt (2008) asseveram que o método da análise de conteúdo está sendo cada vez mais utilizado pelas investigações sociais. A opção de trabalhar com esse método deveu-se a uma grande quantidade de benefícios e de vantagens apresentados por esta ferramenta.

A análise de conteúdo é uma técnica que estuda e analisa a comunicação, de maneira objetiva, sistemática e quantitativa. Essa ferramenta metodológica pôde ser aplicada nas entrevistas -conversas- ocorridas com os proprietários da ME (microempresas) e EPP (empresas de pequeno porte) e os representantes das entidades de fomento ao empreendedorismo. Os discursos escritos e orais fornecidos pelos sujeitos da pesquisa puderam gerar inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, nomeadamente, o fenômeno empreendedor (Martins e Lintz, 2000). A análise de conteúdo consiste, a partir de textos, respostas abertas, efetuar análises das palavras, sentença, tema, parágrafo ou texto completo.

Nascimento (2008: 124), ao resgatar o pensamento de Berelson, afirma que a análise do conteúdo “é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.”

A adoção do método de análise de conteúdo nesta tese foi muito influenciada pelos teóricos Quivy e Campenhoudt (2008), quando apresentam argumentos enfáticos ao afirmar:

O lugar ocupado pela análise de conteúdo na investigação social é cada vez maior, nomeadamente, porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade, como, por exemplo, os relatórios de entrevistas. (...). Melhor do que qualquer outro método de trabalho, a análise de conteúdo (ou, pelo menos, algumas das suas variantes) permite, quando incide sobre material rico e penetrante, satisfazer harmoniosamente as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva, que nem sempre são facilmente conciliáveis (Quivy e Campenhoudt, 2008: 227)

Os dados qualitativos obtidos nesta tese foram interpretados, segundo Nascimento (2008: 129), na modalidade “emparelhamento”. Essa classificação constitui uma estratégia de análise em que são associados os dados recolhidos a partir da referência do modelo teórico que fundamentou a pesquisa. Nesse caso, os dados foram analisados para averiguar se existe correspondência entre a teoria e a situação observada.

As entrevistas gravadas passaram pelo processo de transcrição, e as observações foram desenvolvidas com anotações das impressões percebidas pelo investigador. A pesquisa documental deu-se, quando manuseio e leitura atenta dos documentos escritos previamente acordados e disponibilizados pelos proprietários das ME e das EPP e dos representantes dos órgãos fomentadores ao empreendedorismo.

Os dados coletados foram utilizados na construção de um texto, a fim de que se pudesse trabalhar tendo como base as informações catalogadas, organizadas, visando à explicação e interpretação do estudo, isto é, empreendedorismo.

As entrevistas em profundidade, feitas em grande parte nos estabelecimentos comerciais dos proprietários, permitiram observar em detalhe o fenómeno empreendedor, compreendido pelas dimensões: estratégia, trajetória profissional e sucessão.

Já a observação captou o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam as empresas, seus “pensamentos”, seus valores, seus conceitos sobre os acontecimentos envolventes no mundo dos negócios, as experiências e percepções.

As informações colhidas pelas técnicas de entrevista, observação e pesquisa documental priorizaram as apresentações em formato textual, que a metodologia denomina “Análise do Conteúdo”. Roesch (1999: 169), resgatando o clássico autor, Max Weber, afirma que esse “método busca classificar palavras, frases, ou mesmo inferências válidas a partir de

um texto”. Essa metodologia apresenta-se, às vezes, simples, e, às vezes, complexa com auxílio de recursos estatísticos; por exemplo, a análise fatorial. A análise de conteúdo de forma simplificada foi a utilizada nesta tese.

A não sofisticação da análise do conteúdo pela utilização de estatística mais elaborada e complexa, deveu-se ao fato de que outra percepção/interpretação já tinha sido efetuada através de inquérito por questionário, com outros proprietários de empresas e aplicado o método estatístico adequado.

Nesse sentido, a análise qualitativa desenvolvida veio correlacionar-se com os dados da pesquisa quantitativa, para que esta investigação tivesse o rigor e sistematização aceitos no meio científico.

Quanto à estrutura narrativa, utilizou-se o formato de periódico. Segundo Roesch (1999: 265), “[...] o relatório de pesquisa é dividido em quatro partes: introdução, método, resultados e discussões”. Nesse formato, o relatório começa com o problema da pesquisa, seguido pela revisão de literatura, metodologia, resultados, conclusões e, finalmente, as implicações do estudo. A conclusão, segundo o caso da -análise de conteúdo- “é um pronunciamento sobre o valor das hipóteses, bem como uma tentativa de explicar o evento estudado, indicando a necessidade de novos estudos (Nascimento: 2008: 129-130).

A pesquisa em lide seguiu literalmente os procedimentos acima-descritos. Uma figura, a seguir, explicitará de forma abreviada todo o processo de escolha da metodologia utilizada neste trabalho de investigação.

Figura 7 – Procedimentos metodológicos.

Aspectos metodológicos	Natureza/objeto/possibilidades/dimensões.	Justificativas.
Tema: Empreendedorismo.	Estratégia, institucional, trajetória e sucessão.	O empreendedorismo multifacetado proporciona um trabalho interdisciplinar.
Abrangência do estudo	Quadro teórico da sociologia, do empreendedorismo e da gestão empreendedora.	Integrar contextos sociológicos, empreendedores, administrativos na visão empresarial.
Falta de informações.	Micro e pequenas empresas.	Contribuir para as soluções das inqueitações vividas pelos empresários.
Método.	Monográfico.	Abrange um conjunto de atividades de um grupo social particular.
Ponto de vista da natureza.	Pesquisa básica.	Objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.
Ponto de vista da forma de abordagem do problema.	Pesquisa quali-quantitativa.	Abordou amplamente a questão do empreendedorismo, tanto nos aspectos quantitativos, quanto no âmbito subjetivo, de forma mais aprofundada e complementar.
Critérios de classificação e segundo os objetivos propostos.	Pesquisa de campo <i>survey</i> de natureza exploratória e de natureza descritiva.	Pretendeu-se descobrir o fenômeno empreendedor, torná-lo mais explícito. Averiguaram-se quais as situações, eventos, opiniões estão manifestados nos empresários da ME e das EPP.
Etapla exploratória.	Ambiente empresarial.	Contatos diretos com os inquiridos no ambiente empresarial.
Técnicas de pesquisa.	Documentação direta e indireta; pesquisa bibliográfica.	Elaboração do referencial teórico. Obtenção de dados e informações.
Técnicas de coleta de materiais primários.	Observação direta extensiva; questionários de caráter quantitativo.	Ter uma amostra representativa.
Técnicas de coleta de materiais primários.	Observação direta intensiva; entrevistas e observações.	Aprofundar e conhecer melhor o panorama empreendedor de Itabuna.
População e amostra.	Empresários das micro e pequenas empresas.	As teorias administrativas, na sua grande maioria, abordam as grandes corporações. Somente pesquisa retratam o ambiente dos pequenos negócios. Esta pesquisa é uma provocação, no sentido de valorizar o empresário de pequeno porte.
Técnica de amostragem.	Amostra probabilística com a utilização de pré-teste.	Maior rigor científico; fazer inferências.
Local	Cidade de Itabuna	Nenhuma pesquisa, em princípio, foi encontrada nas dimensões estudadas.
Processo de tratamento dos dados.	Dados quantitativos: estatística descritiva, análise univariada.	Interpretar dados quantitativos dos procedimentos praticados pelos empresários.
Processo de tratamentos das informações:	Informações qualitativas: (análise do conteúdo) - emparelhamento- teoria/prática.	Interpretar informações aprofundadas dos processos envoltos no fenômeno empreendedor.

Reflexões.

Inquietação

**Novos
alhares**

Fonte: autoria própria.

CAPÍTULO VI – RESULTADOS E DISCUSSÕES.

Este capítulo apresenta os resultados qualitativos das entrevistas efetuadas com: empreendedores, representantes das entidades de fomento, através das iniciativas empresariais, e especialistas da área contábil. Depois, será revelada a análise quantitativa dos questionários aplicados aos empresários da cidade de Itabuna. Para além disso, analisar-se-ão alguns recortes de jornais sobre os trabalhos realizados pelos representantes da CDL e da ACI com os comerciantes; ainda, relatar-se-ão as observações *in loco* das empresas investigadas. Inicialmente, far-se-ão comentários amplos e pontuais acerca do empreendedorismo.

O conceito de empreendedorismo é multidimensional (Grilo e Thurik: 2004); a sua definição depende, em grande parte, do foco da investigação realizada. Em função disso, este estudo limita-se a investigar o micro e o pequeno empresário nas dimensões: estratégia, trajetória empresarial, apoios institucionais e sucessão.

Para início de análise, questiona-se: O Brasil é um país de empreendedores? A economia brasileira tem oportunidades para novos negócios? A legislação do Brasil favorece os micro e os pequenos empreendimentos? A seguir, reflexões desses questionamentos.

O pesquisador Filion (2000b) afirma que o Brasil tem um grande potencial empreendedor, assevera que a cultura brasileira é propícia para atividades comerciais, é espontânea, é onipresente. O autor demonstra que o espírito empresarial, para ser fortalecido, necessita apenas de estímulos negociais. Os cidadãos brasileiros incorporam facilmente uma mentalidade favorável à criação e ao desenvolvimento de empresas. O fenômeno empreendedor encontra no Brasil um terreno fértil e próspero para se desenvolver. Pode-se alargar esse comentário, também, para a cidade estudada.

Nesse momento, outros comentários serão feitos. Os negócios são impulsionados pela cultura, pelas políticas governamentais e pela **situação econômica** de um país (Marshall, 1985; Casson, 1998). Os autores Grilo e Thurik (2004) ratificaram essa informação ao confirmar que um governo pode influenciar o espírito empresarial, através de políticas de apoio ou no estabelecimento de legislação oportuna; complementaram, ainda, que os

ambientes cultural e institucional promovem a oferta do empreendedorismo; por último, os pesquisadores consideraram que um país, ao apresentar **altas taxas de crescimento**, proporciona uma situação econômica crescente e favorável para os empreendimentos.

Pelo exposto, é evidente que o Brasil, nos estudos de Fillion (2000b) pode ser considerado como um país que favorece o empreendedorismo. Por outro lado, o crescimento do fenômeno empreendedor depende, como foi visto anteriormente, da situação econômica positiva e, também, de apoio governamental. Será que essas duas situações estão sendo desenvolvidas pelo governo brasileiro? A seguir, prováveis cenários e perspectivas a favor do movimento empreendedor.

A empresa *PricewaterhouseCoopers* afirma que a economia brasileira superará, pela primeira vez, a da França, em 2011 e, já em 2013, ultrapassará a do Reino Unido. Se essa previsão for confirmada, o Brasil atingirá a sétima potência econômica mundial. Em 2050, tornar-se-á a quarta maior economia do mundo, perdendo apenas para China, Índia e EUA, respectivamente. Para além dessas previsões otimistas, o Brasil tem ao seu favor um mercado doméstico imenso, com demandas reprimidas, e as exportações de recursos naturais. O PIB brasileiro sairá de US\$ 2 trilhões em 2009 para US\$ 9,7 trilhões em meados de 2050, relata Chade (2011: 1).

Nesse mesmo estudo, o economista John Hawksworth afirma que o avanço do Brasil poderá impressionar, mas precisa de uma política de estado para garantir a distribuição de riqueza e resolver um dos seus problemas crônicos (pobreza). Um esforço maior é necessário, porque a desigualdade social (ricos e pobres) não é automaticamente resolvida. O estado terá um papel muito forte nessa questão, escreve o informante do jornal “Estadão”, Jamil Chade (2011: 1).

Em sendo assim, considera-se, pois, que as ações econômicas adotadas no Brasil, nos últimos cinco anos, são ventos favoráveis para os micro e pequenos negócios. Pode-se sublinhar que o crescimento do PIB brasileiro no ano de 2010 foi de 7,5 % (IBGE, 2011), enquanto o mundo atravessou e ainda atravessa uma crise intensa, desde 2008. Uma perturbação econômica nunca antes vivenciada nesse molde da bolha financeira americana. Em muitos países, inclusive da UE, as taxas de crescimento são anacrônicas, como é o caso de

Portugal, com uma taxa de -1,2 % (negativa) (2010). Por outro lado, as projeções para a expansão econômica brasileira, para o ano de 2011, são de 4,5 % (Banco Central do Brasil, 2011). Observa-se que o crescimento da economia incentiva a criação de empresas, assim como, manutenção ou ampliação dos estabelecimentos já existentes, neste caso particular, as micro e as pequenas empresas.

Dando continuidade a essa reflexão, um estudo do SEBRAE-SP, feito em 2009, intitulado: “Cenários para as MPEs no Brasil 2009-2015”, projeta 6,6 milhões de pequenas empresas formalizadas em 2010 (dados não confirmados em 2012 por falta de informações), ou seja, um negócio por 29 habitantes. Para 2015, a estimativa é de 8,7 milhões de micro e pequenos estabelecimentos – um a cada 24 habitantes, níveis atuais da França e da Alemanha. Essas informações fortalecem o tecido empresarial e criam boas expectativas para os negócios de pequenas proporções. As análises de cenários econômicos futuros são importantes, mas por si só, não bastam, necessitam de legislações que incentivem a criação de empresas. O que o governo brasileiro tem feito nessa questão?

Algumas políticas e diretrizes governamentais ou não governamentais também estimulam a abertura e manutenção dos negócios, às vezes por programas, como é o caso do “Empretec” do SEBRAE-SP (2009); às vezes, por legislação. A Constituição Federal do Brasil de 1988 estabelece parâmetros para as microempresas e empresas de pequeno porte, conforme os artigos abaixo informados da referida constituição brasileira:

Art. 170 - A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

(...)

IX - tratamento **favorecido para as empresas de pequeno** porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País

(...)

Art. 179 - A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às **microempresas e às empresas de pequeno porte**, assim definidas em lei, **tratamento jurídico diferenciado**, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei (Constituição Federal do Brasil, 1988: 45).

Pode-se afirmar que existe uma preocupação por parte dos governos: federal, estadual e municipal para o fortalecimento das ME e das EPP. A seguir, ver-se-ão legislações benéficas aos micro e aos pequenos negócios.

Algumas leis foram aprovadas para beneficiar os pequenos empresários. O “SIMPLES NACIONAL” foi criado para possibilitar às empresas de pequeno porte comercializarem produtos e serviços com simplificações nos procedimentos administrativos, tributários, legais, trabalhistas e financeiros. Esta lei permite que as empresas possam ser mais ágeis e competitivas. Em síntese, os benefícios vão além dos tributários; ficou mais simples obter crédito, tecnologia, exportar, vender para o governo, abrir empresas, formalizar-se.

A Lei 8.864 de 28 de março de 1994, a Lei 9.317/1996 - Simples Federal - Lei das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - ME e EPP até as mais recentes, as Leis Complementares: 127, de 14.08.2007 e 128, de 19.12.2008 tiveram um impacto muito grande nas atividades econômicas. Todas essas leis foram iniciativas que merecem ser reconhecidas, realmente propiciaram melhorias visíveis nos procedimentos estruturais e gerenciais dos estabelecimentos de pequeno porte. Ver-se-ão algumas melhorias na aplicação da legislação.

O processo de abertura de empresas que demorava 175 dias, em média, passou a 48 horas. Em outro momento, o governo criou o “Super Simples”. Este imposto unificou a arrecadação de vários tributos em um único documento. O Imposto de Renda, IPI, Contribuição Social sobre Lucro, Confins, PIS, INSS, ICMS e ISS foram reunidos em um único formulário de arrecadação por parte do governo, informa Mendes (2010: 22). Esses dois exemplos contribuíram para facilitar os processos administrativos dos micro e dos pequenos estabelecimentos.

Apesar dos esforços realizados pelos poderes governamentais, mesmo ciente da importância das novas legislações, existe uma demora e lentidão nos ganhos percebidos pelos beneficiados; ainda são pouco expressivos (Mendes, 2010: 24). Da Lei 8.864 de 1994 até a última Lei Complementar 128 de 2008, decorreram 14 anos. Da Constituição Federal de 1988 até o momento - maio de 2011 -, passaram-se 23 anos. Isso significa que os processos são morosos, o que prejudica a competitividade, a gestão, as atividades desenvolvidas pelas empresas de pequeno porte.

Num ambiente negocial veloz, competitivo, tecnológico e de concorrência acirrada, os empreendedores precisam decidir com rapidez as negociações. As legislações vigentes, em tese, favoreceram o tecido empresarial, com juros mais baixos, participação de licitações das

ME e das EPP com organismos públicos, redução dos procedimentos burocráticos, agilidade nos pagamentos dos impostos. As leis melhoraram muito, sem sombra de dúvida, inegável; outros avanços devem ser efetuados. Outros argumentos serão informados para revelar o ambiente favorável que o empreendedorismo encontra no Brasil.

O relatório do GEM (2009) revela que, no Brasil, por falta de alternativa, os indivíduos iniciam um negócio por necessidade. O empreendedorismo, de certo modo, é favorecido; estabelece-se uma atitude empreendedora. O indivíduo não espera que o governo ofereça emprego; toma iniciativa. Isso demonstra que uma cultura empreendedora, mesmo forçada, incentiva a abertura de atividades econômicas.

Em 2010, as análises do GEM (2010) informaram que os novos negócios no Brasil iniciam-se, em tese, por um empreendedorismo de oportunidade. Os interessados em iniciar um negócio já estão mais organizados, são observadas as possibilidades que o mercado oferece, os empresários analisam o terreno, fazem um planejamento, organizam os recursos disponíveis antes de se lançar no tecido empresarial, independentemente de necessidade ou oportunidade.

Grandes possibilidades para pequenos empresários continuarão em expansão, pelo menos até 2015, afirma o SEBRAE-SP (2009). No mesmo estudo, o SEBRAE-SP aponta uma tendência de maior grau de instrução entre os empreendedores. Em 2015, em média, o proprietário de empresas terá 10,7 anos de escolaridade; em 2009, esse percentual era de 9,4 anos. De certo modo, isso favorece a cultura empresarial.

Diante do exposto, esta pesquisa revela que o Brasil apresenta as três condições necessárias para o fortalecimento do espírito empresarial: a) é incontestável o seu crescimento econômico; b) as políticas e os regulamentos propostos pelo estado, em fase de regulamentações, são favoráveis aos negócios; c) a cultura empreendedora, em princípio, faz parte do inconsciente coletivo do povo brasileiro; observa-se que existem convergências evidentes para o fenômeno empreendedor.

Logo no início das discussões e reflexões, infere-se que a vida empresarial revela um mundo turbulento e cheio de perspectivas. Iniciar um negócio e nele manter-se é uma tarefa muito árdua e cheia de riscos; por outro lado, as oportunidades são inúmeras (lucro,

crescimento empresarial, melhoria nas condições financeiras). O empresário pode ser considerado um generalista, porque desempenha diversas tarefas no seu dia a dia (Rubenson e Gupta (2008). A sua visão é alargada, devido à diversidade de funções que exerce ao conduzir uma empresa. As informações qualitativas da pesquisa confirmam esse panorama vivido pelos proprietários das ME e das EPP.

A pesquisa empírica demonstrou muitas questões vivenciadas pelos micro e pequenos empreendedores. Uma grande parte do empresariado local da cidade de Itabuna conduz suas atividades baseado na experiência comercial, no arranque, às vezes sem experiência. Os sucessos e insucessos fazem parte do contexto empreendedor, de forma natural. Os riscos e as incertezas da continuidade da atividade são evidentes. Cientes ou não, entretanto, os empresários não os vêem como um obstáculo. Apesar de algumas queixas, são muito persistentes naquilo que fazem, conforme as respostas abaixo apresentadas por alguns dos entrevistados.

“(...) empreender é correr riscos (...) de certa forma, de maneira improvisada, com pouco planejamento” (Entrevistado 1).

“Minha experiência anterior foi no ramo de confecções e tinha ciência do risco” (Entrevistado 3).

“(...) sem experiência, não tinha ciência dos riscos” (Entrevistado 4).

O dicionário dos empreendedores é composto de expressões como: comprar mercadorias, vender bens e serviços, atrair e manter clientes, negociar com fornecedores, cumprir metas, pagar os encargos financeiros, buscar créditos nos bancos, gerar e manter emprego dos funcionários, alocar recursos escassos, desenvolver estratégias de sobrevivência, monitorar os concorrentes; tudo isso, num ritmo intenso. William B. Gartner (2001) já reconheceu o potencial de riqueza e de textura verificado no fenômeno empreendedor; diante desses argumentos, analisar-se-á o panorama empresarial da cidade Itabuna, Bahia, Brasil, Nordeste brasileiro, região cacaueteira.

Os estudos estão assim estruturados: primeiro, a descrição da cidade; segundo, as ações das entidades de fomento ao empreendedorismo, levando em conta as organizações de incentivo, as de créditos e a visão dos contabilistas; terceiro, as análises qualitativas e quantitativas das dimensões investigadas: estratégia, trajetória empresarial, determinantes

institucionais e sucessão. Argumentar-se-ão, também, os desafios, as peculiaridades e as sutilezas pertencentes ao mundo das ME e das EPP.

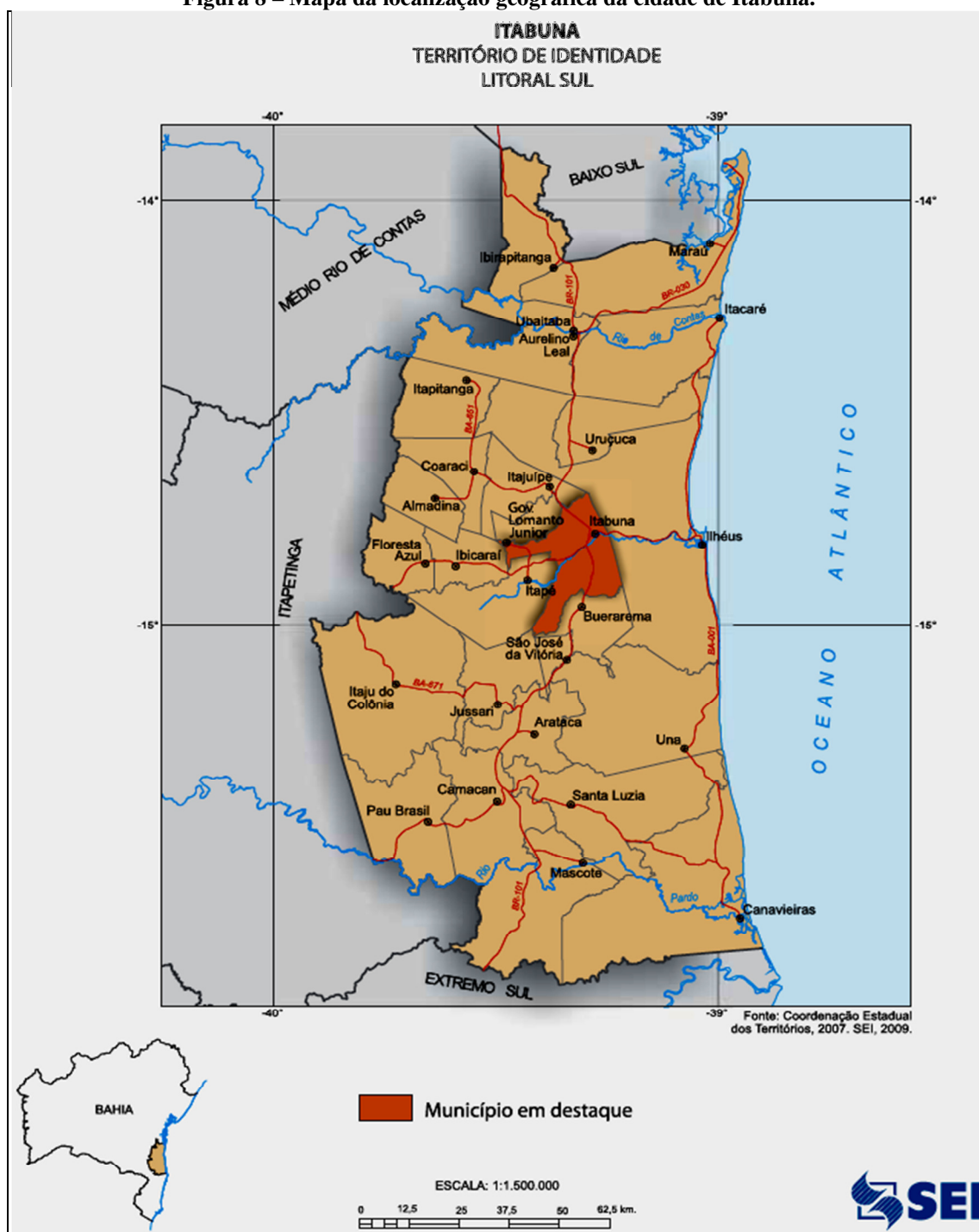
6.1 Caracterização da cidade de Itabuna: contexto geral.

A região estudada, na sua gênese, foi desbravada pelos “sertanejos” (pessoa que vive no sertão; é, geralmente, rude, inculta e avessa à vida moderna, um homem bravo) e “sergipanos” (indivíduo nascido no estado de Sergipe) que vinham em busca de terras férteis, por volta do século XVIII (IBGE, 2010). A Vila de Ferradas era a localidade de descanso desses nordestinos, havia muita proximidade com a futura “capital” cacauera. A primeira casa construída foi no local anteriormente conhecido como “Marimbeta”, atualmente, bairro da Conceição. Arraial de Tabocas foi o nome inicial das terras do cacau. A cidade de Itabuna foi elevada à categoria de cidade em 28 de julho de 1910, pela Lei nº 807.

Jorge Amado, escritor reconhecido internacionalmente, é um ilustre filho grapiúna ou itabunense. Suas obras são conhecidas em muitos países; dentre elas destacam-se: “Gabriela, Cravo e Canela” e “Terras do Sem Fim”, por retratar, nos seus romances, a Mata Atlântica e a lavoura do cacau; descreve com detalhes a vida e o trabalho dos coronéis, além de exaltar a beleza e sensualidade da mulher brasileira, em particular, a morena Gabriela, com cheiro e sabor de cravo e de canela.

A cidade pesquisada encontra-se no litoral sul da Bahia, e faz parte da “Costa do Cacau”, uma das zonas turísticas localizadas no estado da Bahia, no Brasil, caracterizada pela presença da lavoura cacauera e da Mata Atlântica. Itabuna está posicionada no centro da região por uma cor/sombreamento em destaque, mais evidenciada (Figura 8). É um município brasileiro, localizado no sul estado da Bahia, microregião cacauera, mesorregião sul baiano, com uma área territorial de 432 km²; a área urbana é de 65,93 km². Tem como latitude sul de 14° 48' e longitude oeste de 39° 18'; altitude 54.00 m. Distante de Salvador, capital da Bahia, em 429 km ou 333 km (via *ferry-boat*). Limita-se ao Norte com os municípios de Lomanto Júnior e Itajuípe; ao Sul, com Jussari e Buerarema; ao Oeste, com Itapé e Ibicarai e ao Leste, com Ilhéus (IBGE, 2010). A figura seguinte mostra o mapa da localização geográfica da cidade de Itabuna (Figura 8).

Figura 8 – Mapa da localização geográfica da cidade de Itabuna.



Fonte: Adaptado do SEI (2009a).

A cidade estudada está inserida na região de terras férteis, o que propicia o cultivo do cacau, tem uma excelente biodiversidade, clima agradável. O relevo apresenta montanhas, serras, vales. Podem-se, ainda, encontrar alguns pontos inexplorados da Mata Atlântica. O ambiente natural é de beleza singular: constituído de rios, riachos, córregos, variedades de

animais, uma natureza espetacular, perto das belas praias do litoral. Para simplificar, abaixo, em Tabela, apresentaram-se alguns aspectos geoambientais encontrados na região cacauceira.

Tabela 10 – Aspectos Geoambientais.

Município	Clima	Vegetação	Geologia	Relevo
Itabuna	Subúmido a seco Úmido	Floresta Estacional Semidecidual Floresta Ombrófila Densa	Rochas Básicas- Ultrabásicas Rochas Intermediárias Básicas Gnaisses Granitos Granulitos.	Depressão de Itabuna- Itapetinga Serras e Maciços Pré- Litorâneos Tabuleiros Pré- Litorâneos

Fonte: Adaptado dos dados da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (2009).

A cidade é cortada pelo rio cachoeira, tem clima de florestas tropicais (Mata Atlântica), quente e úmido, sem estação definida, com pluviosidade superior a 1.300 mm/ano. A temperatura média situa-se entre 24° e 25° C e a umidade relativa do ar supera os 80%. Há predominância da Mata Atlântica em sua vegetação; as florestas são denominadas de “estacional semidecidual” e de “ombrófila densa” (SEI, 2009).

A BR 101 e a BR 415 são as principais rodovias de Itabuna. A primeira, de intensa movimentação de caminhões, corta quase todo o Brasil, transporta diversas mercadorias do sul do país, altamente industrializado, para o Nordeste brasileiro. A segunda, regional, tem como principal objetivo escoar a produção agrícola regional. As outras vias de acesso aos municípios circunvizinhos de Itabuna são de menor porte. Itabuna fica a 28 Km do aeroporto e porto de Ilhéus. Essa posição estratégica faz da cidade um local de convergência econômica, possibilita o escoamento da produção e incremento do comércio e do serviço.

A pecuária também tem uma importante participação na economia do município. Os pecuaristas, em sua maioria, mesmo de outras cidades, centralizam suas compras de insumos no comércio itabunense, favorecendo a circulação de dinheiro e melhoria da economia. Para além disso, a indústria de alimentos, Nestlé, empresa de grande porte, tem suas instalações em Itabuna. A pecuária e a indústria impulsionam a movimentação econômica de Itabuna.

Por fim, será demonstrado o panorama pecuário do ano de 2009 da cidade em pesquisa, com destaque para a criação do gado.

Tabela 11 – Panorama municipal pecuário.

Município	Tipo Animal	Quantidade	Unidade
Itabuna Ano: 2009	Asininos	110	Cabeça
	Bovinos	21.200	Cabeça
	Eqüinos	220	Cabeça
	Galinhas	5.800	Cabeça
	Galos, Frangas, Frangos e Pintos	6.200	Cabeça
	Muares	1.200	Cabeça
	Ovinos	200	Cabeça
	Suíños	1.300	Cabeça

Fonte: Adaptado do IBGE (2010) e do SEI (2009)

O município de Itabuna, inserido na mesorregião cacaueteira, contempla grande variedade de atividades produtivas, sendo as principais o cacau e a pecuária bovina. A economia está ligada à lavoura do cacau, principal cultura, à plantação de frutas tropicais, ao turismo, ao comércio e aos serviços, em especial, educação e saúde.

Por muito tempo, no entanto, a região era constituída pelo monopólio da cultura do cacau e ficou estabelecido durante o período do apogeu do “ouro negro”, nos meados das décadas de 1960 e finais dos anos 1980, século XX. A região vivenciou o eldorado da produtividade do cacau, preços elevados no mercado internacional, uma das melhores *commodities* de sempre. Esse período permitiu ao estado da Bahia ter um crescimento exponencial; a capital, Salvador, foi muito beneficiada no seu desenvolvimento econômico, pelo dinheiro gerado pelas exportações do cacau.

Nos finais dos anos de 1980, surgiu na região uma doença, vassoura-de-bruxa, que atacou o plantio do cacau, destruindo imensas áreas cultivadas, o que gerou uma crise sem precedentes. A queda na produção foi em torno de 60%. Todos os demais setores também foram prejudicados. A crise afetou toda a economia local, em especial, a agricultura.

Os representantes regionais, públicos e privados, a sociedade civil, diante da situação caótica, sem escolhas, foram pressionados a desenvolver alternativas. A CEPLAC – Comissão Executiva de Planejamento da Lavoura Cacaueteira, órgão federal muito atento aos problemas da caucicultura, colaborou para que a região ultrapassasse esse momento crítico. Trinta anos passaram-se, e atualmente a CEPLAC já desenvolveu “clones” resistentes à doença do cacau. A produção está novamente em franco crescimento (IBGE, 2010; SEI 2009). Muitas

contestações e contradições foram debatidas por causa dos inconvenientes dessa doença. Por limitações deste estudo, não serão polemizadas. Nos próximos 10 anos, a região avançará na sua economia (CONEXÃO, 2010; Governo da Bahia, 2010).

Numa região prioritariamente agrícola, Itabuna foi obrigada a buscar novas possibilidades. A agricultura está em fase de diversificação, conforme exposição na Tabela 12 a seguir. O cacau ainda é a plantação prioritária com quase 100% da área cultivada; outras culturas foram e serão implementadas para o aproveitamento das terras agricultáveis; mesmo assim, incipientes.

A seguir, apresentaram-se algumas culturas desenvolvidas na região de Itabuna.

Tabela 12 – Produção agrícola - Censo 2009.

Município	Cultura	Área Plantada	Área Colhida	Quantidade Produzida	Unidade	Valor	Unidade
Itabuna Ano: 2009	Banana	15 ha	15 ha	105	t	61,00	R\$ 1.000
	Borracha (látex coagulado)	80 ha	80 ha	32	t	38,00	R\$ 1.000
	Cacau (em amêndoa)	10.599 ha	10.487 ha	2.322	t	10.913,00	R\$ 1.000
	Café (em coco)	4 ha	4 ha	6	t	17,00	R\$ 1.000
	Cana-de-açúcar	16 ha	16 ha	480	t	72,00	R\$ 1.000
	Coco-da-baía	5 ha	5 ha	20	1.000 Frutos	7,00	R\$ 1.000
	Mandioca	30 ha	30 ha	450	t	63,00	R\$ 1.000
	Milho (em grão)	30 ha	30 ha	24	t	9,00	R\$ 1.000

Fonte: IBGE-Pesquisa Agrícola Municipal (2010) e SEI (2009).

As indústrias de grande porte instalaram-se na cidade, e novos investimentos estão sendo feitos para atrair instalações de empresas de transformação (Governo da Bahia, 2010). O setor terciário está em franca expansão com a duplicação do *shopping center* (centro comercial), e um edifício empresarial são realidades no comércio de Itabuna. A cidade está a viver uma outra fase: saiu da atividade do cacau para um polo de indústria, comércio e serviços.

A cidade também é destaque na área de educação e saúde. Possui uma universidade estadual e duas faculdades particulares; em média estão matriculados mais de 25 mil alunos na graduação/licenciatura. Há um fluxo muito grande de estudantes vindos diariamente das cidades próximas a Itabuna, num raio de 150 km. A cidade é um polo universitário.

O setor de saúde é importante. Todas as pessoas que precisam de atendimento médico encontram em Itabuna uma variedade de prestadores de serviços, tanto particular quanto público. São disponibilizadas muitas clínicas, hospitais e centros de saúde. Um dos hospitais bem conceituados pelo Conselho Federal de Medicina possui residência médica. As especialidades médicas de oncologia e de oftalmologia são referenciais na região nordeste do Brasil. Seu corpo clínico é bem conceituado, os tratamentos desenvolvidos pelas entidades de saúde são comparados aos serviços qualificados no eixo Rio-São Paulo.

A população de Itabuna, segundo o IBGE (2010), é constituída por 204.710 pessoas, sendo 96.936 de homens, e 107.774, de mulheres. 97,53 % da população vivem na área urbana. A cidade possui 73.464 domicílios. A seguir, alguns informes, dados para posterior reflexão.

Tabela 13 – Informações socioeconômicas de Itabuna (BA).

Renda <i>per capita</i> a preços correntes (2008)	9.165,89	Reais
Matrícula do ensino médio (2009)	33.286	Matriculados
Matrícula do ensino fundamental (2009)	9.732	Matriculados
Estabelecimentos de saúde SUS - Sistema Único de Saúde (2009)	84	Estabelecimentos
Números de empresas (2008)	5.594	Unidades
Pessoal ocupado nas empresas 5.594 (2008)	38.819	Pessoas
Eleitorado (2006)	142.770	Eleitores
Nascidos vivos - registrados - lugar do registro (2009)	3.555	Pessoas
Instituições financeiras (2009)	13	Agências
Operações de crédito (2009)	1.078.768	Mil Reais
Depósitos a vista – governo (2009)	5.445	Mil Reais
Depósitos a vista – privado (2009)	92.362	Mil Reais
Poupança (2009)	230.869	Mil Reais
Depósitos a prazo (2009)	239.283	Mil Reais
Obrigações por recebimento (2009)	125	Mil Reais
PIB a preços correntes (2008)	1.945.414	Mil Reais
Frota de veículos – todos os tipos- (2009)	42.568	Unidades

Fonte: Adaptado pelo autor das informações disponibilizadas no *site* do IBGE – Cidades@ (2010).

A Tabela 13 expõe alguns dados de Itabuna, que vão desde o PIB até a quantidade de frota de veículos. Isso significa que a economia de Itabuna é pujante e de grande impacto para o volume do PIB estadual baiano. A cidade está inserida entre as vinte principais baianas.

Para ratificar que o local pesquisado é um polo econômico, são registrados, nesse momento, os dados de financiamento de imóveis na planta do programa federal “Minha Casa, Minha Vida”, via Caixa Econômica Federal. O mês de março de 2010 apresentou os seguintes números: 18 empreendimentos em análise, investimento de R\$ 275.559.023,00, 5.561 unidades habitacionais, valor médio das construções de R\$ 49.552,00 e mais de 3.800 empregos diretos (Dados da pesquisa, 2010).

Os indicadores econômicos apresentam boas perspectivas de mercado para o crescimento do PIB baiano para 2011. As previsões chegam a 4 % (Tribuna da Bahia, 2011). Daí, R\$ 19 bilhões serão investidos na Bahia, entre 2007 e 2011, somando-se ações do governo estadual, do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) do governo federal e do Programa Nacional de Logística e Transportes (PNLT) (Governo do Estado da Bahia, 2010). Todos esses aspectos do ambiente externo são favoráveis para a melhoria da economia itabunense, em especial para os negócios das micro e pequenas empresas, ao acompanhar o ritmo de crescimento do estado.

A pesquisa empírica qualitativa revelou uma região com boas perspectivas e novas possibilidades. Dos 13 empresários entrevistados, 12 afirmaram que Itabuna tem muitas oportunidades negociais. Uns apostam no aumento do consumo; outros, na construção civil; outros, ainda, no comércio e na indústria. Existe nos comerciantes uma certa confiança e vontade de crescer. Esperam que a economia seja fortalecida. Nas suas falas, percebe-se, implicitamente, um comportamento otimista. Para ratificar essa visão, demonstrar-se-ão algumas de suas declarações.

Tabela 14 – Oportunidades para negócios em Itabuna.

Empresário 3	“está havendo uma grande mudança de costumes e, conseqüentemente, consumo.”
Empresário 4	“no setor de comércio varejista e no setor de serviços”.
Empresário 5	“no comércio, na construção civil, nas universidades, Itabuna é um centro de abastecimento para uma região”.
Empresário 6	“atualmente o setor de construção [civil] apresenta boas oportunidades, o comércio, o setor de serviços e o ramo de alimentação”
Empresário 7	“Itabuna tem como grande força econômica o seu comércio e também a área industrial, de forma mais recente e forte a construção civil. Todos estes fatores são oportunidades”.
Empresário 8	“Nas áreas de prestação de serviços”.
Empresário 11	“Em toda a parte, quase todos os segmentos, principalmente em educação e entretenimento que é uma área pouco explorada”.
Empresário 12	“Estou vendo a região (...) como um renascimento. Eu estou aqui há 26 anos. Em relação aos acontecimentos que estão vindo para a nossa região, eu estou apostando nisso”.

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

O estado da Bahia possui 417 municípios. Itabuna encontra-se entre os 10 mais importantes (SEI, 2009). A Tabela 14 representa alguns indicadores de 2006 que servem de parâmetro para considerar Itabuna como um polo de comércio e serviços, como uma cidade estratégica para investimentos e com possibilidades de avanços na economia.

Tabela 15 - Indicadores socioeconômicos de Itabuna.

Itabuna	2006	Índice de Desenvolvimento Econômico	5.110,21	13
		Índice de Desenvolvimento Social	5.153,08	5
		Índice de Infraestrutura	5.135,75	19
		Índice de Produto Municipal	5.100,69	9
		Índice de Qualificação de Mão de Obra	5.094,30	20
		Índice de Renda Média dos Chefes de Família	5.328,36	4
		Índice do Nível de Educação	5.033,48	110
		Índice do Nível de Saúde	5.060,07	34
		Índice dos Serviços Básicos	5.195,75	12

Fonte: SEI (2009).

Fazendo uma comparação com as cidades pertencentes ao estado da Bahia, Itabuna tem uma destacada posição econômica e socialmente (SEI, 2009); é a **quarta** localidade com as melhores rendas médias familiares; a **quinta**, nas questões do desenvolvimento social; a **nona**, no índice de Produto Municipal (a variável utilizada para obtenção desse índice é a estimativa da renda ou produto municipal, calculada através do rateio do PIB estadual aos municípios).

A Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (2011) afirmou que o PIB de Itabuna, em 2008, somava R\$ 1.945.413.897 e representava 1,60% das riquezas produzidas no estado. A tendência é de crescimento para os anos seguintes. A previsão do mercado para o crescimento do PIB baiano para 2011 chega a 4 % (Tribuna da Bahia, 2011). Os investimentos na Bahia correspondem a R\$ 19 bilhões, entre 2007 e 2011, oriundos das ações do governo estadual, do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) do governo federal e do Programa Nacional de Logística e Transportes (PNLT) (Governo do Estado da Bahia, 2010).

O *ranking* dos 10 maiores “municípios” em relação ao PIB de 2008 é liderado por Salvador (24,42%), seguida por Camaçari (8,62%), São Francisco do Conde (7,41%), Feira de Santana (4,33%), Candeias (2,61%), Simões Filho (2,28%), Vitória da Conquista (2,16%), Lauro de Freitas (1,89%), Paulo Afonso (1,63%) e Itabuna (1,60%) (SEI, 2011).

Diante do exposto, o **ambiente externo** do estado é favorável para a melhoria da economia grapiúna (tendência de melhoria do PIB itabunense; investimentos no estado baiano, inclusive no lugar pesquisado; Itabuna, com o PIB entre os dez maiores do estado), e consequentemente haverá avanços nos domínios econômicos e sociais. Itabuna é uma cidade “teimosa”, palavras do Doutor Eduardo Fontes (2010).

Para além disso, a cidade já tem estabelecidas empresas de grande porte, como: Itabuna Têxtil Ltda (Trifil), Indústria de Calçados Itabuna (Kildare), Penalty e Nestlé; elas consolidam a economia ao injetar capital, ao efetuar os pagamentos de salários dos seus funcionários, ao recolher impostos, ao (re)investir no processo fabril, ao processar as exportações etc. Essas grandes corporações contribuem ainda mais para a movimentação da economia local e, também, para as transações de bens e serviços das ME e das EPP.

6.2 Entidades de fomento ao empreendedorismo: o espírito empresarial.

O empreendedorismo está em todos os debates das entidades internacionais. A Comissão Europeia tem feito um esforço para apoiar as iniciativas empresariais, tanto no arranque, quanto na manutenção ou continuidade. Diversos documentos produzidos pela Comissão Europeia, através de pesquisas e estudos, demonstraram um interesse político pelas questões das organizações econômicas. A seguir, trechos confirmatórios dessas diretrizes.

O Tratado de Lisboa, revisado em 2008, nos Artigos 153º, 173º, 179º, elenca algumas disposições legislativas e regulamentares para o fomento do espírito empresarial dos Estados-Membros. O tema está a ser debatido pelos representantes da CE, pelas instituições de ensino, por organismos não governamentais.

Registraram-se, a seguir, algumas diretrizes emitidas pelo Tratado de Lisboa que de alguma forma, apoiam o processo empresarial:

(...)

Artigo 153 º (...) b) Adoptar, (...), por meio de directivas, prescrições mínimas progressivamente aplicáveis [às médias e às pequenas empresas], tendo em conta as condições e as regulamentações técnicas existentes em cada um dos Estados-Membros. **Essas directivas devem evitar impor disciplinas administrativas, financeiras e jurídicas contrárias à criação e ao desenvolvimento de pequenas e médias empresas** (2008: 151).

(...)

Artigo 173º (...) **incentivar um ambiente favorável** à iniciativa e ao desenvolvimento das empresas do conjunto da União, e **nomeadamente** das **pequenas e médias empresas**, (2008: 165).

(...)

Artigo 179º (...) 2. Para o efeito, a União incentivará, em todo o seu território, as empresas, incluindo as pequenas e médias empresas, (...) [as] empresas [terão] a possibilidade de explorarem plenamente as potencialidades do mercado interno, através, nomeadamente, da abertura dos concursos públicos nacionais, da definição de normas comuns e da **eliminação dos obstáculos jurídicos e fiscais**. (2008: 168) (Grifo nosso).

O documento representa um grande passo para fortalecimento das empresas, em particular, as de pequeno porte. As diretrizes proporcionam, em princípio, melhorias nos negócios, “exigem” dos governos políticas e ações que estimulem a criação de empresas, como também a sua perpetuidade. Os escritos solicitam a redução das exigências burocráticas. Os obstáculos jurídicos e fiscais, envolvidos no arraque de atividades econômicas, possam ser eliminados ou simplificados.

A CE (2009) já está a promover um outro documento, Estratégia «UE 2020», no qual estabelece uma visão sobre o modo como a UE 2020 se centrará no futuro. Sugere três objetivos: conhecimento, sociedade inclusiva e economia competitiva, interligada e mais verde. Em outro ponto, não se esquece das pequenas empresas; as PME podem penetrar em mercados mais amplos. “A Europa precisa de uma nova política industrial (...) e que reforce o empreendedorismo e a «internacionalização» das PME” (2009:3).

Em outro escrito, o relatório do Quadro de Referência Estratégico Nacional - QREN (2005) privilegia o espírito empresarial com diretrizes. O estudo intitulado - PREPARAR PORTUGAL PARA UM NOVO CICLO DE FUNDOS ESTRUTURAIS 2007 – 2013 – revela uma preocupação: as entidades governamentais devem promover o fortalecimento do tecido empresarial. Nos desígnios e nas orientações estratégicas do documento, fica patente o interesse nas atividades econômicas, quando os responsáveis pelo estudo pontuam:

Promover o aumento sustentado do emprego e o desenvolvimento regional a médio e longo prazo através do estímulo preferencial ao **empreendedorismo** de oportunidade (...) Promover no ensino superior e na C&T actividades que valorizem as capacidades **empreendedoras** nos alunos, professores e investigadores, reduzindo a aversão ao risco e promovendo a mobilidade ocupacional dos cientistas e engenheiros na direcção do autoemprego (...) **Estimular a inovação empresarial**, com origem interna e por via de parcerias, de forma a: o aumentar a produtividade económica dos factores, o promover a competitividade externa da economia portuguesa, o promover o crescimento económico e aumentar o emprego (QREN, 2005: iv) (Grifo nosso).

O Livro Verde Espírito Empresarial na Europa, de 2003, é, também, outro documento que registra a dinâmica empresarial. A responsabilidade das informações ficou a cargo da Comissão das Comunidades Europeias. O relatório propõe o estudo do espírito empresarial, evoca a criatividade e inovação como requisitos necessários dos empreendedores. O trabalho, apesar de ter poucas páginas, é bem objetivo. Nele, encontraram-se tópicos ligados ao conhecimento produzido no meio acadêmico sobre o fenômeno empresarial. São ricamente trabalhados os envolventes termos do modelo empreendedor: competitividade, desafios, risco e recompensas, fiscalidade, acesso ao financiamento, capital de risco, barreira de admissão, competências, dentre outros.

Pelo exposto, o incentivo à mentalidade empreendedora é muito debatido nesses organismos internacionais. Essas discussões refletem um novo pensar. As oportunidades realmente existem; o empreendedorismo é muito evidenciado. No final, as diretrizes dessas entidades sugerem que a sociedade valorize o risco, as recompensas, o novo, a inovação, no sentido de promover que todos os membros da sociedade tenham acesso ao espírito empresarial, uma sociedade mais empreendedora, uma economia mais empreendedora, um indivíduo mais empreendedor, já evidenciado nos trabalhos de Peter Drucker (1985). O autor Drucker já abordava que, no futuro, as sociedades tornar-se-iam mais empreendedoras ao utilizar a inovação e as estratégias como norteadoras das diretrizes empresariais.

O legado mais importante do Livro Verde foi a definição de espírito empresarial assim conceituado: “a atitude mental e o processo para a criação e o desenvolvimento de actividades económicas, combinando o risco e a criatividade e/ou as inovação com uma gestão rigorosa, no âmbito de um organismo novo ou já existente” (CCE, 2003: 7).

Diante do exposto, fica evidente que o empreendedorismo é fato social indispensável para o crescimento e desenvolvimento de uma economia. Os discursos desses atores (representantes da CE, do QREN, da OCDE, das Nações Unidas, dos governos da UE) e os conteúdos do Livro Verde, da Estratégia de Lisboa, da «UE 2020», *Flash eurobarometer – European Commission*, Guia do empreendedorismo - Portugal 2007 - deixam transparecer a importância do processo empresarial como uma das alternativas para solucionar as urgentes demandas da sociedade contemporânea.

Os governos têm um interesse crescente nas questões de empreendedorismo, devido à sua relevância para a consolidação econômica de um país. As instituições (públicas e privadas) não podem ser limitadas apenas aos procedimentos regulatórios e políticos; devem efetivamente fomentar ambientes que produzam uma oferta contínua de novos empreendedores, bem como a criação de condições *sine qua non* que lhes permitam ter êxito nos seus esforços; abertura e continuidade das empresas. Essas ações devem ser globais e locais. Algumas entidades brasileiras estão imbuídas de fomentar o espírito empresarial em todas as localidades, através de programas e de legislações (Conexão, 2010; Mendes, 2010).

As diretrizes empreendedoras deverão apoiar as fases iniciais de sobrevivência das empresas porque existe uma incidência elevada de encerramento precoce dos negócios. O SEBRAE (2010a) informa que a taxa de mortalidade das empresas brasileiras, constituídas entre 2003 e 2007, foi de 27% para empresas com um ano de atividade, chegando a 58% para empresas com até cinco anos de atividade.

Esses indicadores demonstraram que os empresários precisam não só de diretrizes, como também de ações práticas e efetivas para iniciar uma atividade econômica e nela manter-se. As organizações de fomento podem promover medidas e estratégias que beneficiem o tecido empresarial e, ao mesmo tempo, amenizem a vulnerabilidade a que as empresas estão sujeitas no seu início e na sua continuidade.

Uma alternativa para redução desses índices seria o apoio de consultoria, tutoria, *networking*. A função principal dessas ações é permitir maior percentagem de continuidade das empresas na fase inicial. Muitas medidas regulamentadas já podem ser experimentadas pelos empresários, como: tratamento tributário diferenciado, crédito preferencial (juros menores e prazos maiores), programa de treinamento, desburocratização do registro/baixa de empresas, disponibilização de informações de mercado com isenção de pagamento ou com um valor reduzido para as ME e as EPP, acesso às compras governamentais, programas que facilitem as exportações etc (Mendes, 2010).

O fenômeno empreendedor, concretamente, é um fator de movimentação da economia local, de geração de emprego e renda e de pagamentos de impostos. Em princípio, o tecido empresarial fortalecido é uma vantagem para uma economia competitiva e empreendedora.

O processo empresarial na cidade de Itabuna é capaz de geração de empregos, movimentação da economia e arrecadação de impostos para o estado. No Brasil, existiam 5.838.070 estabelecimentos no ano de 2008, sendo que 5.486.649 são micro e 300.047 são pequenos (SEBRAE, 2010b). Fica evidente que os pequenos negócios são importantes para o ciclo econômico de uma cidade, de uma região, de um país; eles são uma das forças motrizes da economia. O Quadro 1 apresenta um percentual de 93,98 % para as micro e 5,14 % para as empresas de pequeno porte, ou seja, 99,12 % são empreendimentos dessas dimensões. Os micro e os pequenos estabelecimentos movimentam o setor econômico onde estão inseridos.

Quadro 1 - Número de estabelecimentos por porte - Brasil - 2008

Empresas	Unidades	Percentual
Micro	5.486.649	93,98
Pequena	300.047	5,14
Média	33.597	0,58
Grande	17.777	0,30
Total	5.838.070	100,00

Fonte: Adaptado do Sebrae, DIEESE (2010b).

Na Bahia, encontraram-se similaridades nas proporções entre as empresas. Existia em 2008 um total de 263.045 estabelecimentos, sendo que 248.378 de micro e 12.529 de pequeno porte. O Quadro 2 abaixo permite comparar com o Quadro 1 anterior. Confirma-se, então, que as micro e as pequenas organizações são a maioria de empresas constituídas, ou seja, 99,18% dos estabelecimentos baianos.

Quadro 2 - Número de estabelecimentos por porte - Bahia - 2008

Empresas	Unidades	Percentual
Micro	248.378	94,42
Pequena	12.529	4,76
Média	13.68	0,52
Grande	770	0,29
Total	263.045	100,00

Fonte: Adaptado do Sebrae, DIEESE (2010b).

A cidade estudada não foge à regra. A maior parte dos negócios instalados são micro e pequenos, o que equivale a 4.832 e 704, respectivamente, ou seja, 87,31 % do total de empresas de Itabuna (Quadro 3 a seguir). As pequenas empresas realmente fazem parte da economia mundial. A maior parte das organizações no mundo globalizado está inserida nos

pequenos negócios. A movimentação da economia local passa necessariamente pelas transações comerciais efetuadas por essas organizações.

Quadro 3 - Número de estabelecimentos por porte – Itabuna 2010.

Empresas	Unidades	Percentual
Micro	4.832	76,21
Pequenas PP	704	11,10
Especiais Normais	804	12,68
Total	6.340	100,00

Fonte: Dados da pesquisa, informações do SEFAZ (2010).

Os estabelecimentos de porte pequeno são também grandes geradores e mantenedores de empregos privados. Em 2008, o Brasil tinha 24.923.699 pessoas a trabalhar com carteira assinada, emprego formal, no comércio, serviços, indústria e construção civil. As empresas menores foram as que mais empregaram, perfazendo um total de 24,5% nas micro e 27,7 % nas pequenas (Sebrae, 2010b)

Os estudos desenvolvidos pelas Nações Unidas (2004) também afirmaram que as pequenas empresas são empreendimentos que mais geram e mais mantêm os empregos, representando sementes para a inovação e o empreendedorismo. Os trabalhos de Ausdrestsch (2002: 4-15) e dos pesquisadores Hecktheuer e Palmeira (2006) ratificaram essas informações. Esses estudiosos declararam que as pequenas empresas contribuem sobremaneira para a criação e manutenção de postos de trabalho. O Quadro 4 evidencia que as grandes geradoras de empregos são os estabelecimentos geridos pelos micro e pequenos empreendedores, ou seja, 52,27% do total de empregos.

Quadro 4 - Distribuição dos empregos por porte dos estabelecimentos – Brasil.

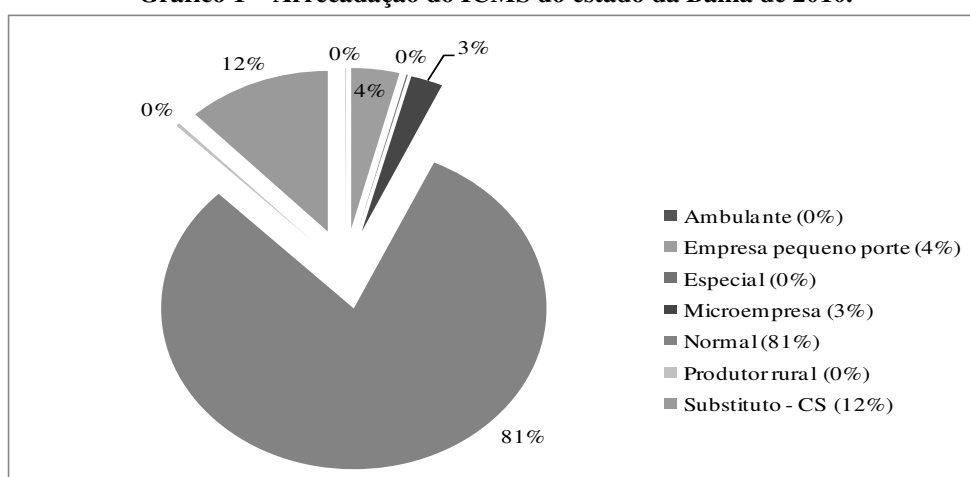
Empresas	Postos de trabalho	Percentual	% acumulado
Micro	6.112.602	24,53	24,53
Pequena	6.914.631	27,74	52,27
Média	3.988.142	16,00	
Grande	7.908.324	31,73	
Total	24.923.699	100,00	

Fonte: Adaptado do Sebrae, DIEESE (2010b).

O emprego é outro importante indicador que coloca as ME e as EPP como principais geradoras e mantenedoras de postos de trabalhos. As instituições governamentais, em tese, deveriam prestar mais atenção nessas empresas. Criar um ambiente favorável para os pequenos negócios é uma tarefa urgente. As ações voltadas para o empreendedorismo possibilitam maiores níveis de atividade empresarial.

As empresas são responsáveis pela arrecadação de impostos para o Estado. Quando se comparou a arrecadação da Bahia, verificou-se que os grandes empreendimentos são fonte de “receitas”. Os valores arrecadados no ano de 2010 chegaram a quase 12 bilhões de reais (exatamente, 11.795.892,97 – REAIS /1000 - moeda), sendo que as grandes empresas (chamadas de normais) repassaram para o governo o valor de 9.539.900,00 (REAIS/1000 – moeda), o que equivale 81% do ICMS total. As micro e as pequenas empresas corresponderam apenas a 7%, conforme demonstrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Arrecadação do ICMS do estado da Bahia de 2010.



Fonte: Dados da pesquisa, informações escritas prestadas pelo SEFAZ (2011).

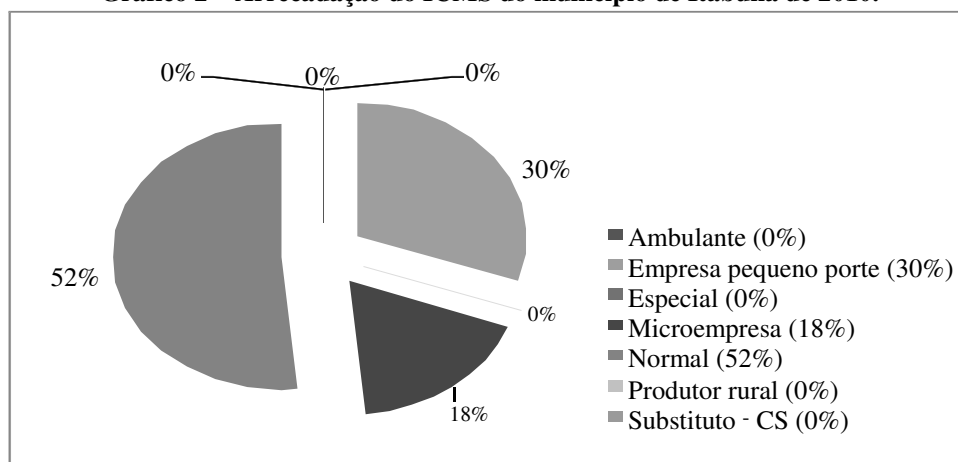
Apesar de as pequenas empresas serem relevantes para a dinâmica da economia, nesse ponto particular, as grandes empresas têm maior impacto para o estado no indicador de arrecadação de ICMS. A diferença é brutal entre as micro e as pequenas empresas comparadas com as corporações maiores.

Itabuna arrecadou para o estado em 2010 mais de 55 milhões de reais, sendo que as micro foram mais de 9 milhões (18%) e as pequenas, mais de 28 milhões (30%) de reais. A empresa normal (grande) repassou ao estado mais de 28 milhões, ou seja 52%.

Numa análise pormenorizada, esclarece-se que os dados da arrecadação entre as categorias das empresas não foram similares. Quando comparadas entre o Estado e Itabuna, os dados não seguiram a mesma tendência, ou seja, um expressivo percentual de arrecadação pelas grandes empresas. Nota-se que, no Estado, 81% de toda a arrecadação é oriunda das grandes empresas (normal), enquanto Itabuna chega a 52 %.

A possível justificativa é: o parque industrial de Itabuna não é desenvolvido, e a quantidade de grandes empresas ainda é pequena. A cidade objeto de estudo, só consegue arrecadar 52% com os empreendimentos de grande porte. No futuro, tem-se possibilidade de novas instalações industriais. A arrecadação do ICMS possivelmente chegará aos patamares do estado da Bahia. O Gráfico 2 explica essa reflexão.

Gráfico 2 – Arrecadação do ICMS do município de Itabuna de 2010.



Fonte: Informações escritas prestadas pelo SEFAZ (2011).

As micro e pequenas empresas são realmente importantes na dinâmica da economia. Diversos estudos (Leibenstein, 1968; Drucker, 1986; Bernhoeft, 1989; Ausdrestsch, 2002; Livro Verde, 2003; Nações Unidas, 2004; Hecktheuer e Palmeira, 2006) já apontavam que essas empresas são realmente geradoras de emprego, movimentam a economia e arrecadam impostos. O pequeno negócio também incrementa o “fluxo econômico”.

Os dados apresentados nesta tese reafirmaram esse posicionamento; divergem apenas na questão da arrecadação de impostos; tem-se um olhar diferenciado. Percebeu-se que as grandes empresas repassam para o estado grandes volumes de receita, através do imposto do ICMS. Já as pequenas empresas arrecadam para o estado um volume pouco significativo.

6.2.1 Órgãos de apoio aos negócios: um olhar sobre os empreendedores.

As diversas instituições internacionais (CE; OCDE; ONU; GEM, FMI; Banco Mundial etc.) têm dedicado um espaço para debater e fomentar o empreendedorismo, através de diretrizes e ações que privilegiem o empresariado. A cidade investigada possui alguns órgãos locais que objetivam o fomento, o apoio, as orientações ao processo empreendedor. Far-se-ão, agora, algumas considerações das instituições que promovem o tecido empresarial da cidade de Itabuna.

As entrevistas foram realizadas com os representantes da AMPESBA (Associação das Micro e Pequenas Empresas do Estado Bahia), da CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas de Itabuna), da ACI (Associação Comercial e Empresarial de Itabuna), da UESC (Universidade Estadual de Santa Cruz), da Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo da Prefeitura Municipal de Itabuna. O questionário foi composto de dois tópicos principais: no primeiro, perguntou-se sobre o tema estratégia, bem abrangente; e no segundo, perguntou-se acerca das ações realizadas por cada instituição pesquisada.

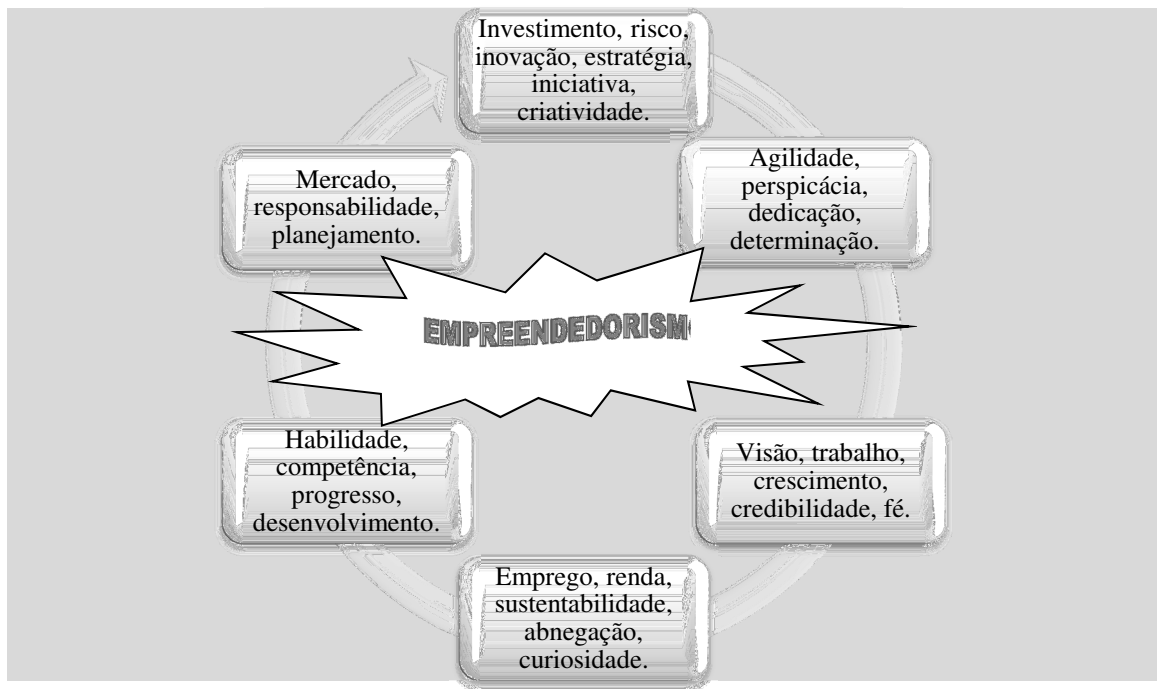
A primeira relaciona as palavras articuladas com o empreendedorismo. Perguntaram-se: quais as principais palavras que vêm à sua mente quando se pronuncia “empreendedorismo”? As respostas foram bem vastas. Esse tema é realmente amplo, bem alargado. Nem no campo teórico, nem no campo empírico se tem uma delimitação muito coesa, estruturada.

Os pesquisados (Filion, 1999a; Swedberg, 2000; Gartner, 2001; Audretch, 2002; Falcone e Osborne, 2005; Boava, 2006) já haviam identificado anteriormente a falta de um campo sistematizado; os estudos demonstraram/demonstram que o fenômeno empreendedor é bastante diversificado nas suas definições e conceituações.

Existe uma abordagem muito variada, quando se define ou quando se conceitua o caráter empresarial no modelo empreendedor, tanto no âmbito das ideias, quanto na realidade empresarial.

A seguinte, apresentaram-se as denominações do termo empreendedorismo sob as óticas dos responsáveis das entidades de fomento estudadas:

Figura 9 – Palavras convergentes do tema empreendedorismo.



Fonte: Dados da pesquisa.

O ambiente empreendedor de Itabuna é favorável às atividades empresariais, mas apresenta alguma ambiguidade. Dúvida e hesitação simultaneamente são evidentes. De um lado, os representantes das entidades revelam que Itabuna é um polo regional de serviços e de comércio em plena expansão, um ambiente dinâmico e bem-sucedido. A localização geográfica, os municípios em seu entorno facilitam, também, a movimentação econômica do município; por outro lado, tem-se uma infraestrutura precária, o que necessitará de vultosos investimentos nos seus setores estratégicos. A seguir, eventos, informativos e falas dos entrevistados que ratificam as contradições do fenômeno do empreendedorismo.

O Brasil será o país anfitrião da Copa do Mundo de Futebol de 2014. Os Jogos Olímpicos de Verão de 2016, oficialmente denominados Jogos da XXXI Olimpíada, serão um evento multiesportivo a ser realizado no segundo semestre de 2016, no Rio de Janeiro. Todas essas atividades de grande magnitude necessitarão de altos investimentos do Governo Federal e Estadual. Novas oportunidades de negócios para o país estão a ser desenvolvidas. Os reflexos desse *boom* econômico serão também estendidos para o estado da Bahia e, conseqüentemente, a cidade de Itabuna; em particular, para os pequenos negócios, conforme informativo Conexão (2010: 5).

Já a Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração da Bahia corrobora esse posicionamento, através dos seus informes, ao expor a seguinte manchete: “Novo eldorado baiano”.

O Litoral Sul e o Extremo Sul da Bahia inauguram um novo ciclo de desenvolvimento sem precedentes, a par de investimentos estruturados como o GASENE [Gasoduto da Integração Sudeste-Nordeste], o Complexo Porto Sul e a Ferrovia Oeste-Leste. Nas terras do sem-fim [do escritor Jorge Amado], agora se abrem novas possibilidades de mais renda e mais empregos com a agropecuária, a celulose, a movelaria, o etanol, os eletrônicos, a mineração, o turismo e o petróleo (Governo da Bahia, 2010: 1).

Uma série de oportunidades será aberta para os micro e os pequenos empresários (Conexão, 2010). Esse momento “único” possibilitará inciar uma atividade ou fortalecer a já existente. O papel do empresário é descobrir as possibilidades que o mercado está a oferecer e tentar tirar o melhor proveito dessa situação.

Ao lado desse entusiasmo, encontraram-se algumas inquietudes por parte dos representantes das entidades; um olhar cauteloso é sempre bem recebido e necessário. Eles comentaram que a região é carente de infraestrutura para absorver investimentos externos de grande porte. A mão de obra ainda não está preparada para novas exigências; a administração pública precisa ser profissionalizada com bons e eficientes gestores, as articulações e parcerias entre os políticos necessitam ser harmoniosas. Para ratificar esse entendimento, registraram-se, a seguir, algumas falas dos entrevistados.

Tabela 16 – Ambiente empreendedor de Itabuna: ambiguidades.

AMPESBA	Favorável: “Itabuna é, sem dúvida, que oferece um ambiente favorável aos empreendedores pela localização, clima”. Desfavorável: “faltam políticas públicas para melhorar a sua infraestrutura, (...) nossa mão de obra não está ainda preparada”.
CDL	Favorável: “Itabuna é um polo regional de serviços e comércio em plena expansão”.
ACI	Favorável: “o empresariado local tem investido em melhorias (...) Itabuna se destacou pelo seu comércio dinâmico e bem-sucedido”. Desfavorável: “Se a cidade tivesse bons administradores, como prefeitos, teríamos certamente um ambiente muito melhor”.
UESC 1	Favorável: “a cidade tem um histórico de iniciativas empreendedoras (...) seu comércio é bastante dinâmico, o que a salvou de uma derrocada maior no período mais agudo da crise do cacau (...) [Itabuna] tem uma posição estratégica”. Desfavorável: “ (...) [Itabuna] não teve, historicamente, foco no apoio à formação profissional”.
UESC 2	Favorável: “Razoável. Ambiente espacial satisfatório decorrente da localização geográfica da cidade e aptidão da sua população para atividades comerciais”.

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Nesse momento, apresentar-se-ão os estratagemas desenvolvidos pelos empresários. As organizações, para serem iniciadas ou em funcionamento manter-se, precisam de gestores estrategistas. Entender de competitividade e concorrência deve fazer parte das diretrizes das empresas. O ambiente de negócios atualmente está muito veloz e instável.

Com referência as estratégias, os representantes das entidades de fomento foram questionados. A pergunta foi: se os empresários aplicam, nos seus negócios, estratégias. As respostas apontaram que o empreendedor se estabelece por uma necessidade de sobrevivência; os planos de negócios são negligenciados, por isso conseguem sobreviver dificuldade. Nas suas falas ficou patente que há uma necessidade de preparar melhor os indivíduos para atuarem nas atividades econômicas; existe uma falta de planejamento.

O ambiente da pequena empresa apresenta muita heterogeneidade, afirma a autora Leone (1999). As empresas estudadas, pelas observações efetuadas, também refletiram essa circunstância, ou seja, não têm unidades. Os responsáveis das entidades de fomento ratificaram esse posicionamento nas suas considerações. Os estudos de Drucker (1975) mostravam que o ambiente empreendedor necessita de estratégia; já as informações analisadas demonstraram situações contraditórias das orientadas por Drucker. Os empresários desenvolvem ações/estratégias de forma empírica, casual. A seguir, validou-se essa análise, através dos registros dos respondentes:

Tabela 17 – Estratégias utilizadas pelos empreendedores de Itabuna.

AMPESBA	“geralmente [os empresários] não fazem plano de negócios e estudo de mercado, ainda usam de suas habilidades adquiridas na convivência prática, (...) tenho certeza que para continuar com os negócios funcionando terão que se adaptarem a nova cultura”.
CDL	“ vejo nossos empreendedores dispostos a mudanças, um tanto despreparados para o desenvolvimento, precisando, assim, dos órgãos competentes para promovê-los”.
ACI	“os empresários que se destacam e que são os verdadeiros empreendedores criaram suas próprias estratégias, mas, com certeza, a geração mais jovem já está buscando, em sua grande maioria, as universidades, e estará trabalhando mais tecnicamente e ampliando sua visão para aproveitar as oportunidades que virão”.
UESC 1	“A minha impressão é de que falta planejamento de médio/longo prazo em praticamente todos os setores, com raras exceções”.
UESC 2	“Não conheço pesquisa que fale sobre o assunto [estratégia]. A impressão que tenho é que a maioria dos empresários de Itabuna se guia por intuição pessoal, de forma empírica”.

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Os desafios estão sempre presentes na vida do empresário. O mundo dos negócios está envolvido na dinâmica do ambiente externo e interno às empresas. O empreendedor tem que

lidar com as questões políticas, legais, econômicas, culturais; já no aspecto interno, as organizações convivem diariamente com as tarefas administrativas: comprar, vender, atender clientes, investimentos e créditos etc. Os inquiridos expuseram suas ideias acerca do ambiente que envolve as ME e as EPP.

Os entrevistados disseram que a falta de políticas públicas, o crédito insuficiente, as taxas altas, a quantidade de imposto exagerada, os encargos trabalhistas prejudicam o pequeno negócio. Esses aspectos estão externos as organizações. Por outro lado, encontram-se obstáculos no ambiente interno. Os empresários são vistos como alguém que não utiliza os princípios básicos de gestão, que não conhece o mercado e que tem dificuldade de lidar com a parte burocrática das empresas. A seguir, os desafios encontrados pelos donos de micro e pequenos estabelecimentos, na análise dos líderes das entidades de fomento.

Tabela 18 – Desafios enfrentados pelos empreendedores de Itabuna.

AMPESBA	“Falta de políticas públicas para o fortalecimento dos pequenos negócios. (...) A falta de crédito (...) Eu acho que é um dos grandes entraves para o surgimento de novos empreendedores, eu acho que é o sistema financeiro”.
CDL	“As taxas e impostos, além dos encargos trabalhistas. Vai além do imóvel, como taxas de água, luz, telefone ao horário de funcionamento e, para completar, os feriados que são muitos”.
ACI	“conhecer o mercado”.
UESC 1	“burocracia e deficiência de mão de obra”.
UESC 2	“A literatura mostra, em nível nacional, e consequentemente ocorre em Itabuna, que os principais desafios são: falta de capital de giro, desconhecimento do mercado, ausência de mecanismos de sustentação do negócio, como plano de negócio, plano estratégico e outros, falta de experiência”.
PMI - Secretaria de indústria, comércio e turismo.	“desafios financeiros para manter a estabilidade na aplicação de recursos, plano de negócio, estratégia de saída, (...) gerenciar negócios e ter um plano de viabilidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A sucessão de empresas foi outro tópico trabalhado nesta tese. O tema em lide é de muita discussão nos organismos internacionais, conforme Comissão Europeia (2006). O planejamento da sucessão, quando organizado antecipadamente, reduz o número de encerramento dos negócios. Os estabelecimentos podem ser fechados por falta de sucessor e não por problemas financeiros ou gerenciais. Pensar na sucessão com antecedência é um passaporte para perpetuidade dos negócios na “mão” ou na “administração” de outra pessoa. O sucessor virá da própria família ou externo a ela.

Ações, orientações sobre transmissão de empresas devem ser direcionadas para os empresários. Na União Europeia, de cada três donos de estabelecimentos, um vai encerrar a

atividade nos próximos dez anos (Comissão Europeia, 2006). Os autores (Flören, 1998, Brown e Coverley, 1999) afirmaram que poucas empresas, incluem nas suas estratégias, a sucessão. As informações recolhidas dos inquiridos confirmam essa mesma falta de interesse pela questão da sucessão empresarial.

Os resultados encontrados são preocupantes. Os inquiridos secundários (AMPESBA, CDL, UESC, ACI, PMI) informaram que esse assunto não faz parte dos debates quotidianos das empresas da cidade de Itabuna; a sucessão não é discutida pelos próprios empresários, nem no tecido empresarial da cidade. A seguir, informes dos entrevistados.

Tabela 19 – Sucessão empresarial de Itabuna.

AMPESBA	“Infelizmente não, a situação é delicada, temos exemplos ruins, perdemos empresas médias e grandes em nossa região que fecharam por falta de uma política de ordem familiar. (...) As empresas que praticam a sucessão empresarial em Itabuna, nós podemos contar de dedos (...) Esta questão, temos que discutir e chamar a atenção para que esse assunto [sucessão] seja colocado em prática com urgência, podemos fazer campanha (...), sensibilização ”.
CDL	“Não, não é focado este tema de “suma” necessidade. Nos posicionamos a favor de que seja feito um trabalho voltado e focado na sucessão para que não tenha problema de continuidade”.
ACI	“O que temos percebido é que atualmente tem tido maior interesse sobre o assunto”.
UESC 1	“Não tenho opinião formada a respeito”.
UESC 2	“Não conheço discussão sobre esse assunto. Mesmo fora da região, essa temática não tem sido discutida”.
PMI - Secretaria de indústria, comércio e turismo.	“Não. (...) a empresa não se prepara para esse momento, pode ocorrer uma situação traumática, conflitos entre membros da família por conta da transmissão do capital e, também, do poder, podem até arruinar o negócio”.

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Pelo caminho percorrido até o presente momento, através das análises, percebe-se a complexidade do mundo empresarial de Itabuna. As atividades econômicas abrangem uma infinidade de contextos que foram atestados nas exposições verbais dos entrevistados, quando conceituam ou pensam nos empreendimentos.

A atmosfera empresarial da cidade estudada é muito propícia para os negócios. Os respondentes, nas suas reflexões, descrevem o ambiente econômico de Itabuna, com muita receptividade para os micro e os pequenos estabelecimentos, um local apropriado para transações econômicas, mesmo com uma infraestrutura deficitária. O município tem uma vocação para as atividades negociais, o que favorece o empreendedorismo.

Nesse momento, far-se-á um relato das principais diretrizes desenvolvidas pelos órgãos de fomento para a melhoria do tecido empresarial de Itabuna. Cinco questões foram

aplicadas aos representantes das entidades de apoio às empresas. O grande desafio foi perceber como as práticas desses organismos proporcionam um melhor ambiente empresarial.

6.2.2 Órgãos de apoio a atividade empresarial: papéis institucionais.

A primeira reflexão está relacionada com o papel institucional dos órgãos de fomento. Perguntou-se aos seus líderes quais os auxílios na criação e na continuidade de uma atividade econômica. As respostas recebidas foram assim descritas: o representante da AMPESBA disse que sua meta é representar o segmento das micro e pequenas empresas junto aos poderes constituídos, lutar por melhores condições perante o sistema financeiro e criar condições favoráveis na questão tributária. O respondente afirmou que as suas realizações estão muito longe das suas necessidades, mas acrescentou que precisa fazer muito mais.

O responsável da CDL da cidade estudada declarou que acompanha os empresários desde a sua fundação, como também orientações contábeis e jurídicas. Já o presidente da ACI, doutor Eduardo Fontes Neto, afirmou que o seu principal objetivo é defender os interesses da classe empresarial em geral, promover a expansão comercial, industrial e de serviços. Para além disso, visa desenvolver ações para o aprimoramento e o desenvolvimento das técnicas empresariais, propagar atos e campanhas que fortaleçam a livre iniciativa e o empresariado, defender, pelos meios legais, os associados e, por fim, interagir com outros órgãos de representatividade do país.

A UESC teve dois representantes: o primeiro foi o chefe do NIT – Núcleo de inovação tecnológica da UESC, e o segundo, o pró-reitor de extensão. O responsável do NIT afirmou que a prioridade do órgão que representa é orientar qualquer membro da comunidade assistida pela UESC, quando das práticas de proteção da propriedade intelectual, além de incentivar o empreendedorismo na comunidade acadêmica e a incubadora de empresas de base tecnológica.

O pró-reitor de extensão da UESC, Professor Dr. Raimundo Bonfim dos Santos, declarou que “no momento [novembro de 2010] não estamos trabalhando nesse foco” (informações da pesquisa, 2010); informou que, quando era encarregado da Agência Municipal de Empregos (AME) de Itabuna, desenvolveu, conjuntamente com seus colaboradores, ações no campo do empreendedorismo, como: treinamento do empresariado e

dos operários, incentivo à adoção dos instrumentos gerenciais, plano de negócio, planejamento estratégico e uso de procedimentos de controle.

A Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo - PMI -, no relato do seu diretor, afirmou que a entidade promove ações voltadas ao desenvolvimento turístico, industrial, comercial e de serviços, com geração de emprego e renda, propondo uma política municipal ao desenvolvimento econômico local, bem como articulação com outras secretarias para divulgar os potenciais econômicos e turísticos da cidade de Itabuna.

Diante do exposto, esclarece-se que as informações acima-descritas são posições declaradas pelos olhares e entendimentos dos responsáveis pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo no município investigado. Agora, expor-se-ão, Tabela 20, os serviços, os programas e as práticas efetuados pelos organismos de apoio ao empresariado, segundo a visão dos seus representantes.

Tabela 20 – Entidades de apoio ao empreendedorismo de Itabuna: ações.

AMPESBA	
Gerenciais	Consultoria em gestão, projeto participativo com os empresários.
Financeiros	Consultoria em crédito.
Tecnológicos	Suporte técnico – <i>site</i> : ampesba.webnode.com.br .
Comportamentais	Parcerias com as universidades, empresas juniores, faculdades.
CDL	
Gerenciais	Campanhas promocionais, informações do SERASA (órgão de proteção ao crédito).
Financeiros	Informações do SPC Serviço de Proteção ao Crédito.
Tecnológicos	cdlitabuna.com .
Comportamentais	
ACI	
Financeiros	Instalação da JUCEB.
Tecnológicos	www.acei.org.br .
Comportamentais	Fórum de Líderes Empresariais; parceria com o SEBRAE e Empresa Junior da UESC - Movimentos em prol do empreendedorismo.
UESC 1	
Gerenciais	Organização de eventos.
Financeiros	Orientação de fontes de financiamento.
Tecnológicos	Serviço de informações tecnológicas e mapeamento de competências internas para a solução de problemas – <i>site</i> : www.uesc.br/nucleos/nit/ .
Comportamentais	Treinamentos diversos para empresários.
UESC 2	
Gerenciais	Incentivo ao uso de plano de negócios, planejamento estratégico e ferramentas de controle.
Financeiros	Articulação dos agentes financeiros com apresentações de linhas de crédito.
Tecnológicos	Site: www.uesc.br/proex/ - Articulação com instituições como SENAI, SENAC e outros, visando captação de tecnologias.
Comportamentais	Treinamento, palestras e oficinas para os empresários e funcionários
Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo da PMI	
Comportamentais	Parceria com outras entidades. Cursos, treinamento, aperfeiçoamento e reciclagem.

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A cidade de Itabuna, segundo os representantes das entidades de fomento ao empresariado, é bastante propícia para investimentos e favorável ao empreendedorismo. As ações desenvolvidas por essas instituições não correspondem à pujança econômica que a região atravessa, nem as oportunidades que virão com os investimentos dos governos federal e estadual nos próximos anos.

Os cursos, congressos, fórum de lideranças, apoio jurídico e contábil, articulações políticas, busca de investimentos externos, campanhas promocionais de vendas acontecem em Itabuna. Esses eventos são visíveis e estão registrados nos documentos internos dos órgãos de fomento, nas agências de publicidade, nos jornais, na mídia. Os propósitos são válidos, mas essas atividades devem ser aperfeiçoadas.

Os papéis e ações institucionais dessas entidades estão muito distantes da realidade empresarial. Existe um *gap* entre as propostas, diretrizes e os fatos que favoreçam e fortaleçam o espírito empresarial da cidade; esses organismos precisam dar um salto qualitativo de melhorias adicionais para os empresários de Itabuna.

Nas observações e nas análises desenvolvidas, considera-se que esses órgãos precisam avançar muito nas suas proposições, urgentemente. As práticas apresentam-se pontuais e isoladas, incipientes, um ou outro acontecimento sem impacto significativo para o fenômeno empresarial. Na convivência com o empresário, percebe-se que as articulações entre essas entidades são apenas cordiais; não se visualiza qualquer contrato consistente, tampouco programas efetivos em favor do tecido empresarial.

A terceira e a quarta perguntas focaram a carreira empresarial e a transmissão de empresas, respectivamente. Questionou-se aos entrevistados: como incentivar uma trajetória empreendedora? Como preparar e orientar os donos de negócios para o processo sucessório? Os respondentes demonstraram interesse em apoiar a formação empreendedora, através da inclusão de “noções de negócios”, desde o ensino básico; quanto à sucessão, a preparação e o planejamento são os melhores caminhos.

A seguir, há três figuras autoexplicativas para sintetizar a carreira empreendedora e o processo transmissão de empresas, a partir dos relatos dos inquiridos (representantes das entidades - AMPESBA, CDL, UESC, ACI, PMI). Na primeira e na segunda, Figuras 10 e 11,

os líderes sugeriram os procedimentos e aspectos que devem estar presentes na formação da trajetória dos empresários; na terceira (Figura 12), eles apontaram orientações específicas para serem utilizadas no momento da sucessão.

Figura 10 – Carreira empreendedora 1: alguns desafios.



Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Figura 11 – Carreira empreendedora 2: alguns desafios.



Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Os estudos do *Babson College*, em *Massachusetts*, USA, possibilitam aos seus estudantes uma educação empreendedora. O *Indian Institute of Entrepreneurship* trabalha, também, a carreira empresarial nos seus procedimentos de formação. As instituições já percebem que o estudo através do modelo empreendedor fortalece as atividades negociais. A valorização da profissão do empresário pela sociedade constitui um marco fundamental para a

consolidação dos estabelecimentos comerciais, um ofício estruturado como outros já reconhecidos no meio acadêmico. A carreira empresarial já é visível na teia social.

Os respondentes deram seus contributos ao identificar aspectos envolventes na “profissão do empreendedor”. Os incentivos do governo, as oportunidades que o mercado oferece, as parcerias, o acesso ao crédito, a qualificação, a inovação, os treinamentos, as palestras motivacionais, a valorização da atividade empresarial são procedimentos bem-vindos nas carreiras dos empresários. A “formação empreendedora” pode ser realmente incentivada, se essas ações forem adotadas pelos donos de empresa. Uma atmosfera favorável ao empreendedorismo permite que as pessoas iniciem um negócio ou nele perpetuem.

A sucessão foi outro ponto abordado nesta pesquisa. Esse tema é discutido superficialmente; muitas vezes não é apreciado no meio empresarial. De fato, os empresários da cidade estudada não preparam o seu sucessor, logo, é negligenciada a continuidade da atividade. Os entrevistados, conscientes dessa situação, elencaram ações que devem ser estimuladas no seio da sociedade estudada. Tais práticas, expostas na Figura 12, reduzem o fechamento indesejável das empresas, consolidam os negócios ao permitir a sua perenidade e, por fim, permitem uma sucessão organizada e planejada.

Figura 12 – Sucessão empresarial: contributo dos representantes das entidades de fomento.



Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Encerraram-se as entrevistas com os representantes das entidades de fomento com o tema “crença empresarial”. Os entrevistados sugeriram outras possibilidades que devem ser adotadas pelos empresários; os objetivos foram: contribuir com um plano econômico para a região, através da UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz; tornar a atividade empresarial uma tradição no seio da sociedade, como uma profissão importante; buscar alternativas de financiamentos com juros menores; fazer pesquisas no campo empresarial; enfrentar a concorrência global.

Os respondentes sinalizaram, ainda, conforme Tabela 21, a seguir, algumas práticas pertinentes para o fortalecer da economia local, através dos micro e dos pequenos empreendimentos. Dentre elas, algumas ações foram relevantes: criação de um plano de médio e longo prazo articulado entre as entidades, desenvolvimento de políticas públicas que beneficiem os empreendedores, divulgação das atividades do comércio, identificação das condições oportunas para os ideais dos empresários.

A seguir, algumas exposições dos inquiridos para reflexão.

Tabela 21 – Cultura empreendedora: desafios e possibilidades.

AMPESBA	“(…)é continuar trabalhando. (...) Fortalecendo a entidade [AMPESBA] para que possamos trabalhar juntos com os empresários. (...). Fazer um projeto amplo (...) onde teremos que dar aos empreendedores ambiente mais favorável para seu empreendimento, pois só assim, possamos receber investimentos. (...) Precisamos de políticas públicas para atrair investimentos que certamente tem reflexo no nosso segmento da micro e pequena empresa. Criação de um ministério da micro e pequena empresa”.
CDL	“Divulgar muito mais o nosso comércio, que, sem dúvida, é o maior e melhor do interior da Bahia”.
ACI	“Contribuir pra a criação de uma cultura associativista na região, que venha a possibilitar o empresário local a ser mais competitivo. Só unidos poderemos conduzir nossa cidade, e nossa união para o crescimento, (...) [criar] condições oportunas para os ideais empreendedores”
UESC 1	“É necessário que toda a estrutura da Universidade entenda que ela é parte não apenas do desenvolvimento intelectual do país, mas também do desenvolvimento econômico, como forma de fortalecimento de nossa estrutura social”.
UESC 2	“Disponibilidade de talentos para a atividade [empresarial], falta de tradição local, ausência de trabalho intensivo de pesquisa gerando produto e inovação; custo de capital (valor cobrado nos juros); falta de estudos e pesquisas nesse campo [empreendedorismo]; a globalização, cuja concorrência planetária, limita e restringe iniciativas de produção local, especialmente na fase de iniciação.”
PMI - Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo.	“(…) iniciar e apoiar os empreendimentos”.

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Diante do exposto, fica evidente que se tem um longo caminho a ser percorrido para que se possa robustecer a classe empresarial da cidade estudada. Os desafios são imensos, as demandas também intensas, muitos trabalhos árduos ainda estão por vir. Acredita-se que os *stakeholder* dessas entidades, em articulação, possam transformar o tecido empresarial muito mais sólido, competitivo e coeso, quiçá uma cidade empreendedora, já pensado anteriormente por Drucker (1986). Um polo de crescimento econômico necessita de trabalho conjunto dos seus atores e seus representantes.

6.2.3 Órgãos de apoio à atividade empresarial: a procura de uma integração.

Os órgãos de fomento ao empreendedorismo, em tese, têm um papel crucial para a dinamização da economia. O tecido empresarial fortalecido gera uma cidade próspera. Itabuna apresenta-se favorável às atividades econômicas por ser um centro convergente. Os organismos de apoio devem incentivar a criação de empresas, em especial, as de pequeno porte, visto que o Brasil tem boas perspectivas para o crescimento econômico e social nos próximos 10 anos (2011-2021). O município em análise faz parte desse panorama oportuno. Agarrar esse momento propício é questão vital para consolidar Itabuna como um centro negocial de destaque no estado da Bahia.

Os “ventos” estão favoráveis para os negócios (ano de 2011). As práticas empresariais requerem um esforço muito grande por parte dos envolvidos. As entidades (AMPESBA, CDL, UESC, ACI, PMI) devem atuar de maneira mais efetiva na construção de uma cidade empreendedora; as atividades realizadas por esses órgãos são frágeis, mal elaboradas e desarticuladas. Há boas intenções por parte dos representantes das entidades, mas o processo econômico é altamente veloz, não vive de bons propósitos. É, então, preciso um trabalho integrado, em rede, dessas organizações para produzirem melhores resultados.

Itabuna tem que “viver” o modelo empreendedor e as instituições de ensino devem preparar o futuro profissional para encarar a “carreira empresarial”. Os eventos oferecidos pelas entidades não são prestigiados pelos donos de estabelecimentos, pois um número reduzido de pessoas participava dos acontecimentos ligados ao processo empreendedor. Presenciaram-se algumas atividades, reuniões, visitas e observou-se que os empresários têm um olhar cético, desconfiado em relação às práticas dessas instituições.

Algumas críticas foram relatadas pelos empresários; desabafos foram ouvidos. Por causa das limitações, preferiu-se perceber como se pode “ganhar” com as situações indesejáveis, que foram classificadas como oportunidades de melhoria. Sabe-se que muitas coisas estão a ser construídas para o comércio de Itabuna, assim as entidades de fomento estudadas devem ser mais consistentes nas suas realizações.

Os organismos têm que criar mecanismos de auxílio (cursos, orientações, reuniões, consultorias, debates, feiras de negócios, prestação de serviços etc.) aos donos de empresas, como também, defender a classe empresarial perante as instituições públicas e os bancos. De modo geral, devem resguardar e assegurar os interesses dos seus associados. Para além disso, necessitam consolidar a formação empreendedora pelos homens de negócios, para que as atividades econômicas sejam mais profissionalizadas.

Essas instituições objetivam encorajar os empresários, incrementar o comércio e criar mais valia na economia da cidade. As suas ações concretas restringem-se, na sua maioria, às solenidades sociais, aos encontros cordiais, aos momentos festivos. Elas precisam “lutar” por orientações estratégicas, por construções vultosas dos órgãos públicos, por novos consumidores, por novos investidores locais e globais, por melhoria na infraestrutura, ou seja, propostas consistentes e realizáveis.

Pode-se inferir que as entidades de fomento trabalham, de forma isolada; não são articuladas. Alguns contatos entre elas são percebidos, mas são pouco expressivos, de maneira ocasional, sem sistematização. Esses organismos defendem seus próprios interesses, uma visão limitada e restrita; não se articulam para pensar no projeto global com o envolvimento de todos os *stakeholders*. As entidades pesquisadas operam bem distante uma das outras; há apenas relacionamentos cordiais.

Um exemplo considerável que se pode registrar é feito pela ACI, através do fórum de lideranças. Esse congresso objetiva a formação de líderes regionais e é importante, para que os representantes e os novos representantes possam conduzir as empresas de maneira planejada, organizada. O esforço do representante da AMPESBA em defesa das demandas dos micro e pequenos empresários de Itabuna é outro exemplo significativo de ações. Mesmo assim, os exemplos são poucos.

Os diretores dessas entidades têm que fazer, urgentemente, um plano alargado que contemple as objeções identificadas no cenário empresarial de Itabuna. As situações críticas devem ser enfrentadas, não só pelos empresários individualmente, como também pelos seus representantes. A cidade precisa melhorar sua infraestrutura, facilitar o acesso ao crédito com menores juros para as atividades produtivas, integrar efetivamente as universidades com o tecido empresarial, em especial a UESC.

A Universidade Estadual de Santa Cruz é um órgão respeitado no seio da sociedade itabunense, mas não se percebe algo extraordinário desenvolvido pela UESC para o fortalecimento do espírito empresarial em Itabuna. Novamente, viram-se ações diminutas, sem continuidade, sem uma formação empreendedora, apenas poucos seminários anuais com o tema em lide. Há poucos cursos de especialização com abordagem de gestão, e recentemente um projeto de extensão para os alunos de ensino médio tratando da educação empreendedora. Espera-se que a UESC contribua ainda mais com ensino, pesquisa e extensão do propósito do empreendedorismo.

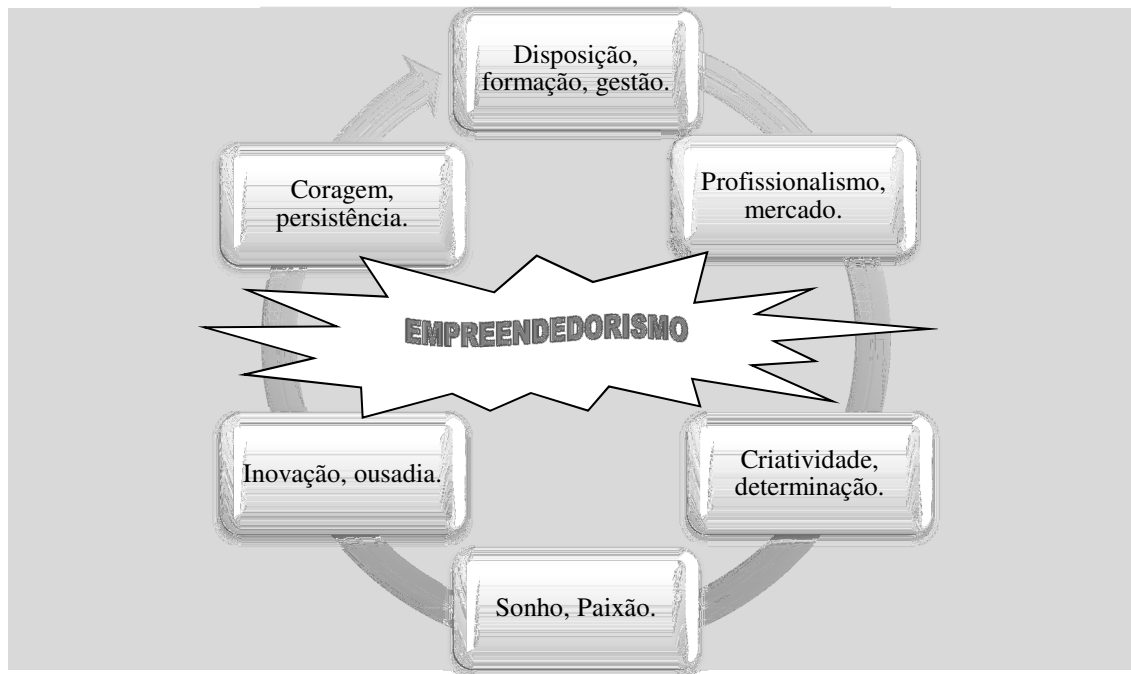
Por fim, nem tudo está perdido; o empreendedorismo avançará! Acredita-se que o momento é agora. As entidades de fomento contribuirão com os empresários, de alguma forma. O doutor Edurado Fontes Neto (ACI) já declarou antes Itabuna é “teimosa”.

6.2.4 Entidades de crédito: um impasse a ser resolvido.

Far-se-á, nesse momento, a análise das respostas dos gerentes das instituições financeiras - bancos -, público-alvo secundário desta tese. A pergunta “quebra gelo” foi a mesma para todos os inquiridos: Quando se fala em empreendedorismo, o que vem à sua mente? A primeira parte das entrevistas seguiu o mesmo roteiro dos líderes das entidades de fomento, ou seja, perguntou-se sobre o ambiente empreendedor de Itabuna, as estratégias, os desafios enfrentados pelos donos de estabelecimentos, sucessão empresarial. No segundo momento, questionou-se o papel institucional das agências de crédito para a criação e continuidade dos negócios, as exigências e as garantias nas concessões creditícias, os indeferimentos das solicitações de recursos financeiros e, por fim, se existem créditos diferenciados para os pequenos empresários.

A Figura 13 apresenta o entendimento da palavra empreendedor sob o olhar dos gerentes de bancos; significado amplo, conforme já detectado nos outros entrevistados.

Figura 13 – Palavras convergentes do tema empreendedorismo.



Fonte: Dados da pesquisa.

O espaço empreendedor percebido pelos gerentes de bancos é similar ao apresentado pelos representantes das entidades de fomento. As respostas tendem para as mesmas interpretações, como: a cidade é convergente, é um polo de serviços, educação, saúde, o consumidor busca a cidade de Itabuna; isso favorece a atividade empresarial. Um dos entrevistados assegurou que existe uma ambiência favorável para os empreendedores na cidade, e o diretor, Omar Santos Costa, na sua exposição, declarou: “uma cidade que tem no seu ‘DNA’ o empreendedorismo, forjada no comércio varejista como principal entreposto comercial da região sul da Bahia” (Dados da pesquisa, 2010).

Um ponto que mereceu destaque foi a fala do gerente regional da Caixa Econômica Federal. O senhor Marcus Vinícius dos Santos Nascimento declarou que Itabuna poderia ser mais dinâmica, quando comparada a outras praças de tamanho similar. Deduz-se que a cidade ainda tem muito potencial a ser explorado no panorama empreendedor. Foi, ainda, enfático na sua abordagem inicial, quando relatou: “as pessoas se lançam como empreendedoras, (...), mas, de forma muito empírica, e nós sentimos falta do empreendedor que nos procura com um

projeto, sabendo para onde quer ir. (...) Você não tem uma resposta técnica embasada” (Dados da pesquisa, 2010).

Quando foram retratadas as estratégias utilizadas pelos empresários de Itabuna, na visão dos gerentes financeiros, as declarações recebidas reafirmam que os estratagemas são incipientes, mal formalizados, pouco desenvolvidos e raramente os procedimentos sistematizados são aplicados na condução das empresas. As práticas empresariais são oriundas das experiências adquiridas no dia a dia do empresário. As técnicas de gestão oferecem muitas ferramentas para serem utilizadas pelos empreendedores. Assim, os donos de pequenos comércios podem absorver e aprender esses ensinamentos e tirar proveito deles para profissionalizar os seus negócios.

A Tabela 22 corrobora e confirma a reflexão da quase inexistência de estratégias formais (teorias, doutrinas, filosofias, modelos, técnicas já desenvolvidos pelas ciências administrativas) percebidas pelos **representantes das entidades financeiras**. As formas de trabalhar dos donos de empresa, **segundo os entrevistados**, são vivenciais.

Tabela 22 – Estratégias utilizadas pelos empreendedores de Itabuna.

Caixa Econômica Federal	“o micro, o pequeno, pequeníssimo, não tem como fazer uma pesquisa de mercado, identificar nicho para trabalhar. Ele olha-me, Marcus tem uma loja de calçados e está ganhando dinheiro, vai abrir outra loja, não é assim? João tem uma lanchonete, comprou um carrinho novo, vou abrir uma para mim também, geralmente é assim. Poderia seguir outros caminhos, começar pelo SEBRAE (...) é uma fonte de capacitação técnica. (...) eles começam um negócio sem saber onde está pisando, por isso que estatisticamente você sabe que a maioria das empresas sucumbe no segundo ano”.
Banco do Nordeste	“Infelizmente, a maioria [dos empresários] preocupa-se apenas com a implantação do empreendimento e não com a sustentabilidade do mesmo”.
Banco do Povo	“Não identifico claramente, percebo que os empreendimentos surgem ou se mantêm através de ações e posicionamentos fruto da experiência anterior do empresário, ou mesmo a partir de tentativa e erro, sem uma cultura que valorize o planejamento. A cultura regional, de pouco apego à técnica e ao profissionalismo, é reproduzida também na forma como os empresários conduzem os seus empreendimentos”.

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Em resumo, reconfirmou-se que, pelo *modus operandi* dos empresários, os mesmos estão ainda apegado ao modelo da experiência do dia a dia. Os empreendimentos atuais e futuros estão a passar por grandes impactos das concorrências locais e globais. O empresário convive com um novo contexto e uma estruturação nas práticas gerenciais é uma imposição dos novos tempos. É preciso implementar alguma estratégia, adaptada aos pequenos negócios, para iniciar uma empresa ou numa empresa já existente. Alguns princípios básicos de gestão,

quando implementados no cotidiano organizacional, em tese, produzem melhores resultados (lucro e sobrevivência).

Os empresários desenvolvem, nas suas unidades, o “conhecimento” adquirido nas experiências e isso também é uma maneira de gerir as empresas. É obrigatório profissionalizar os pequenos negócios.

Outros pontos dialogados com gerentes de bancos dizem respeito aos desafios que os donos das ME e das EPP enfrentam na abertura e na continuidade dos negócios. O primeiro respondente, responsável da Caixa Econômica Federal, relatou que o grande obstáculo, de início, é a questão do capital de giro. Nas suas declarações, o empresário, no arranque da empresa, em sua maioria, começa **a atividade, sem dinheiro**. Outro ponto considerado foi a questão de entrar num negócio porque perdeu o emprego; os recursos oriundos das indenizações trabalhistas vão ser aplicados em um “comércio”. O indivíduo não encontrará, em tese, um novo emprego, facilmente e a única alternativa é abrir um negócio próprio, sem o conhecimento do terreno que “pisará”.

Nessas situações descritas, imaturidades e negligências empresariais são vistas; a primeira: iniciar um negócio sem capital de giro é um contexto muito arriscado. Logo no arranque, o empreendimento encontra uma instabilidade financeira, por isso as chances de fechamento precoce são muitas. A segunda: um indivíduo recebe um recurso financeiro, indenização do trabalho anterior, por exemplo, e fica na obrigação de criar uma empresa própria, porque o mercado laboral não voltará a absorvê-lo.

Os “candidatos” principiantes necessitam de um tempo para análise, pois o futuro empresário é obrigado a verificar as condições do mercado, identificar nichos ainda não preenchidos, buscar fontes financiadoras com juros menores e alocar corretamente os recursos existentes para não correr o risco de não se estabelecer na atividade econômica.

O gerente da Caixa Econômica Federal, pelas observações registradas, parece um conhecedor profundo dos pequenos negócios. Também alertou para outras condições que são enfrentadas pelos empresários e que poderiam ser evitadas ou, pelo menos, amenizadas com uma profissionalização da carreira do empreendedor.

O entrevistado, senhor Marcus Vinícius dos Santos Nascimento, afirmou que os empresários não distinguem capital de giro, de investimento. Na sua visão, os recursos que deveriam ser para movimentar o dia a dia da empresa, capital imediato, são investidos em bens/imóveis - capital imobilizado. Essa situação cria um fluxo de caixa apertado, e o empresário é obrigado a buscar “dinheiro” nas fontes de juros maiores, a curto prazo. Todo o resultado empresarial é para pagar juros de banco.

O responsável da Caixa Econômica Federal sublinhou que recursos são disponibilizados com juros bem atrativos para os empreendedores, mas, para que ocorra a liberação desse tipo de empréstimo, alguns requisitos são mais elaborados, o deferimento é mais cuidadoso e rigoroso e o tempo de liberação dos recursos é mais longo. O entrevistado esclareceu que “demora um pouco mais para sair esse dinheiro (...) o empresário prefere o dinheiro mais rápido, e isso é regra do mercado: quando o dinheiro é mais rápido, é mais caro” (Dados da pesquisa, 2010).

A última declaração desse entrevistado enfocou o tema gestão. O mesmo asseverou que os pequenos negócios são conflituosos e, geralmente o pequeno negócio é familiar, pois a relação empresa e família é difícil de separar. Sugeriu que o dono do estabelecimento agisse como um CEO - *chief executive officer* - com objetivos estabelecidos, regras a serem cumpridas, delegação das funções não essenciais a outrem, cobrança de retornos, visão externa. O segundo e o terceiro entrevistados declararam os seguintes desafios:

Tabela 23 – Desafios enfrentados pelos empreendedores de Itabuna.

Banco do Nordeste	“a competitividade, para se manter no mercado, é necessário um conjunto de fatores, que vai do atendimento à qualidade do serviço ou produto vendido”.
Banco do Povo	“(...) o primeiro desafio é a identificação da oportunidade negócio, que nem sempre é feita de formação adequada. Normalmente a vontade, o desejo de se iniciar o negócio é maior que o preparo do empresário, inclusive de recursos suficientes para os primeiros 12 meses. (...) uma das grandes dificuldades é a clareza do empresário em relação ao negócio da empresa e de como trabalhar para alavancar o mesmo, falta também, nessa fase, experiência em gestão, envolvendo áreas centrais do negócio, o <i>marketing</i> e o financeiro”.

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A primeira etapa das entrevistas com os gerentes de bancos encerra-se com o tema sucessão. Ficou evidente que a transmissão de empresas não é um assunto debatido, estudado pelos proprietários de empreendimentos da cidade de Itabuna. O tecido empresarial está bem distante do seu significado e importância no que se refere ao processo sucessorial. Os resultados das análises das declarações dos responsáveis financeiros seguem a mesma

tendência das reflexões dos representantes das entidades de fomento: a sucessão não está na pauta de discussões, nem nas estratégias das micro e pequenas empresas. A seguir, a Tabela 24 relata as declarações sobre sucessão empresarial.

Tabela 24 – Sucessão empresarial de Itabuna (representantes das entidades de crédito).

Caixa Econômica Federal	“Sucessão empresarial na pequena empresa você quase não ouve, quase não escuta «estou preparando a sucessão», mesmo que seja da família, sucessão não é só de filho, pode ser o colaborador. Isso [sucessão] você enxerga mais nas médias e grandes corporações, mas nas médias e grandes nós percebemos que existe essa preocupação, até mesmo para uma ausência temporária”.
Banco do Nordeste	“Não tenho essa informação com relação aos empreendedores de Itabuna, entretanto, entendo ser de fundamental importância as empresas possuírem um plano de sucessão”.
Banco do Povo	“Não tenho informação sobre o assunto”.

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A última parte do roteiro das entrevistas realizadas com as entidades financeiras abordou o papel institucional dos agentes de crédito na criação e nas orientações quanto à continuidade dos negócios. Perguntou-se, ainda, sobre as linhas de crédito, tipos, taxas, juros, carência, exigências e garantias, motivos de indeferimento da solicitação creditícia, e quais as diferenciadas linhas de crédito para os micro e pequenos empreendimentos.

Observou-se que os créditos existem em abundância. Os bancos disponibilizam para os empresários financiamentos com linhas diferenciadas, com juros bem menores do que os praticados no mercado. Há uma variedade de empréstimos; depende do ramo e do setor em que a empresa atua. Assim, os recursos financeiros vão para todos os setores: turístico, comercial, industrial, enfim, uma infinidade de propostas creditícias.

A Caixa Econômica Federal disponibiliza créditos para os mais diversos tipos de negócios. Nas declarações do seu respondente, é evidenciado que Itabuna é uma boa praça para trabalhar o crédito. Então, por que Itabuna é uma cidade que tem uma avaliação positiva na questão de oferta de crédito (empréstimos para as empresas)? Segundo o gerente da Caixa Econômica, a cidade apresenta um potencial grande de crescimento, sustentabilidade; isso gera necessidade de dinheiro. Por outro lado, a inadimplência (crédito malparado) verificada é inferior a 2% de todo o volume emprestado (mês de novembro de 2010), ou seja, as empresas honram com os seus compromissos e o percentual de falta de pagamento dos empréstimos fica dentro da normalidade estabelecida pelo setor bancário.

Apresentaram-se, nas Tabelas 25, 26 e 27 a seguir, as principais declarações dos gerentes financeiros no tocante ao acesso ao crédito; riscos, limites e desafios.

Tabela 25 – Instituições financeiras de apoio ao empreendedorismo: acesso ao crédito.

Caixa Econômica Federal	
Papel institucional / ações / apoio	Os recursos oriundos dos programas sociais do Governo Federal movimentam a economia de Itabuna. Os programas do governo, o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), o Programa de Integração Social (PIS) são repassados aos beneficiários através do banco, gerando consumo que gera compras diversas, que gera postos de trabalho ativo, que gera mais emprego; mantém o posto de trabalho ativo e com consumo. O programa “MINHA CASA, MINHA VIDA, em novembro de 2010, gerou mais de 4.000 empregos diretos e 12.000 indiretos, um ciclo: emprego, renda, consumo. O banco tem diversas linhas de crédito, juros mais baixos da praça e nacional, para microempresa, atua com a taxa de 0,83 % a.m. + T.R. com recursos do PIS. Empréstimos com carência de 6 meses a 3 anos. O lema do banco é «crédito consciente». Tratamentos específicos para os micro e pequenos empresários (adaptado do relato do informante).
Características dos créditos	Os recursos do PROGER -Programa de Geração de Emprego e Renda-, BNDS - Banco Nacional de Desenvolvimento-, FUGETUR -Fundo Geral do Turismo - exigem um projeto para investimento (modernizar uma loja, trocar o piso, abrir uma filial, comprar um carro de entrega, construção de hotel etc.). Ao capital de giro para movimentação da empresa a curto prazo, não é necessário um projeto, pois o crédito já é pré-aprovado quando efetuado o cadastro, crédito para pagamentos imediatos (adaptado do relato do informante).
Exigências e garantias na concessão creditícia	As exigências para a definição do crédito dependem do tipo de empréstimo; geralmente são exigidas do cliente: garantias, “caráter”, comportamento, histórico, capacidade de pagamento, entrevistas. É analisado, também, o segmento em que atua, capacidade de gestão, risco, apuração no <i>rating</i> . A maioria dos empresários de Itabuna opera com o risco B e C, necessita de aval (adaptado do relato do informante).
Motivos do indeferimento	Documentação incompleta, os comerciantes não apresentam o faturamento, os demonstrativos de resultados (DRE) são inconsistentes, o balanço patrimonial inexistente, o imposto de renda (IR) não é entregue. Outros indeferimentos são causados porque o empresário ou a empresa consta no SERASA ou no CADIN. Outro fator que dificulta a definição do crédito: distância entre o faturamento fiscal e o faturamento real, ou seja, as vendas são divergentes entre o que realmente a empresa vende e o que ela emite em nota fiscal (documentação legal de saída de mercadoria) (adaptado do relato do informante).
Algumas linhas de crédito	Crédito pessoa física: crédito consignado, giro para microempresas, fundo geral para o turismo: até 1 milhão por cada pessoa jurídica, juros de 6,9 % a.a. mais TJLP; paga-se em 20 anos e 5 de carência (adaptado do relato do informante).

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Os bancos fomentam a atividade empresarial através de oferta de recursos financeiros. Na verdade, esses instrumentos creditícios existem, são realmente disponíveis, para que as empresas se mantenham ou cresçam no mercado. Os juros são atrativos para os solicitantes. Primeira impressão: o acesso ao crédito é permitido, de fácil contratação e disponível em qualquer momento para os investimentos dos pequenos empresários. Será?

Os empresários tomadores de empréstimos não pactuam com essas declarações de que o acesso ao crédito ocorre de maneira tranquila, simples, de fácil liberação por parte dos

fornecedores; muitas vezes, a busca por crédito é um trabalho árduo, um pesadelo e de difícil deferimento; a concessão de crédito torna-se uma tarefa custosa.

Provocou-se o gerente da “Caixa” no final da entrevista com o seguinte comentário: os empreendedores reclamam muito da burocracia no momento da contratação do crédito: excesso de documentação, inúmeras garantias exigidas, demora na liberação do empréstimo, juros elevadíssimos. A resposta bem argumentada deixa transparecer que o empresariado, em especial micro e pequeno, precisa buscar melhor as informações selecionadas, o que lhe interessa; trabalhar com um comportamento mais profissional, sair da experiência, do senso comum; ser estrategista com técnicas elementares de gestão, no mínimo. Para além disso, fazer das entidades de crédito um parceiro, para que os negócios floresçam, *win-win*. Veja-se o seguinte comentário:

“(...) acho que o capital da empresa do pequeno empreendedor está sempre misturado, sempre no mesmo saco, no mesmo bolo do capital da pessoa física. O fluxo de capital se misturam, e a conta pessoa física e pessoa jurídica se misturam. Fica difícil separar, e até para apurar risco. (...) eles começam um negócio sem saber onde está pisando. (...) o empresário tem dificuldade de trazer a documentação simples. (...) Abismo entre o faturamento fiscal e real. (...) [o banco exige] o faturamento e a documentação em dia, [sem esses requisitos, os empresários] não têm acesso a linhas de **crédito baratas, são altos porque não tem profissionalismo, gestão – o crédito não é burocrático, é seguro**” (Gerente da Caixa Econômica Federal, 2010) (dados da pesquisa) (grifo nosso).

Afinal, o que esse debate suscita? De um lado, o empresário precisa de dinheiro para manter as atividades em funcionamento, mas reclama muito dos procedimentos do sistema bacário. Do outro lado, crédito existe em abundância, mas os bancos têm dificuldade em liberação porque os tomadores não apresentam a documentação necessária para a transação financeira.

Será que a Caixa Econômica Federal tem políticas de fomento para os pequenos negócios ou estabelece sistematizações similares dos grandes empreendimentos? Será que o empresário, ciente do contexto burocrático, insiste em não desempenhar melhor as funções administrativas? Antes de responder essas inquietações, apresentar-se-ão os procedimentos efetuados pelo Banco do Nordeste e Banco do Povo nas questões creditícias. As Tabelas 26 e 27 expõem as falas dos seus representantes. Logo após cada tabela algumas análises são refletidas e discutidas.

Tabela 26 – Instituições financeiras de apoio ao empreendedorismo: acesso ao crédito.

Banco do Nordeste	
Papel institucional / ações / apoio	“O Banco do Nordeste apoia toda e qualquer iniciativa para empreender negócios que gerem emprego e renda, entretanto analisa os riscos da operação quanto à capacidade empresarial e à sustentabilidade do negócio”.
Características dos créditos	“O BNB tem uma linha denominada CRESCE NORDESTE, que atende desde o micro ao grande negócio, não existindo valor máximo para operação. O que determina esse montante é a qualidade do projeto (capacidade de pagamento) e as garantias oferecidas (130%). As taxas variam, (...), e existe um bônus de adimplência de 15%. Faturamento até R\$ 240 mil - micro - taxa 6,75 % a.a. - Bônus = 5,74% Faturamento até 2,4 milhões - pequena- taxa 8,25% a.a. – Bônus = 7,01% Faturamento até 35,0 milhões - média - taxa 9,50 a.a. - Bônus = 8,085% Faturamento maior que 35,00 - grande – taxa 10,0% a.a. - Bônus = 8,50%”
Exigências e garantias na concessão creditícia	“As exigências, em princípio, serão: demonstrar experiência na atividade a ser executada, e transmitir segurança na condução do negócio. As garantias serão, no mínimo, 130% do valor financiado. Para tanto, é necessário apresentar uma proposta em uma planilha eletrônica simplificada (modelo de negócio), fornecida pelo banco e que forneça capacidade de pagamento. Quanto ao manual de como usar o crédito, não possuímos”.
Motivos do indeferimento	“Garantias insuficientes ou mesmo falta de experiência na atividade”.
Algumas linhas de crédito	“Nossas taxas de juros já são diferenciadas no mercado”.

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

O gerente do Banco do Nordeste e o do Banco do Povo, em Itabuna, expuseram muitas informações de acesso ao crédito (Tabelas 26 - anterior e 27 – a seguir). Eles asseveraram que o fomento ao empreendedorismo é parte integrante das diretrizes organizacionais. Sugere-se que os bancos fiquem mais próximos dos empresários; não só liberar o crédito, mas fazer um acompanhamento amplo, prática essa já estabelecida pelo Banco do Povo; **crédito orientado** também é uma forma de apoio institucional.

Os juros cobrados pelas entidades de crédito, com os percentuais apresentados nas entrevistas e, posteriormente, confirmados *in locu*, são realmente muito atrativos para os pequenos demandantes. Os bancos tornam-se um agente de fomento, quando não só disponibilizam os recursos financeiros, como também informam aos tomadores as melhores linhas de crédito. Ao invés de “oferecer” capital de giro, que é uma linha de crédito com juros elevados, direcionam para outras linhas com encargos bem menores; observam meios de transformar o crédito liberado em investimento de retorno seguro.

A Tabela 27 registra os principais pontos estabelecidos pelo Banco do Povo.

Tabela 27 – Instituições financeiras de apoio ao empreendedorismo: acesso ao crédito.

Banco do Povo.	
Papel institucional / ações / apoio	“O objetivo do Banco do Povo é facilitar o acesso a microcrédito produtivo aos empreendimentos de pequeno porte da região. O que justifica inclusive a existência do banco é atuar próximo aos empreendedores. Dessa forma, entendemos que o crédito, seguido de orientação, funciona como água que irriga uma boa plantação (oportunidade). Toda concessão de crédito é seguida de orientação por parte do «Agente de crédito». Além disso, a Instituição oferta cursos (educação financeira, gestão de varejo, treinamento gerencial básico, estratégias de vendas, gestão de caixa etc.) direta e indiretamente (parceria com o SEBRAE; escola profissionalizante Zélia Lessa). (...) Disponibilizamos para os clientes uma agenda de atividades que ocorrem na cidade no sentido de colocá-los no circuito de cursos, oficinas, seminários, feiras etc.”.

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Os setores da economia apresentam-se de formas dinâmicas e velozes no mundo contemporâneo; os tomadores e os ofertadores de créditos passam por novos contextos. Os bancos e os empresários têm um papel relevante na sociedade ao efetuarem transações financeiras. Os bancos são os intermediadores financeiros, captam “dinheiro” dos poupadores para os tomadores, fazem uma intermediação de capitais. O arranjo do sistema financeiro e os empreendedores impulsionam a economia, através de investimentos nos setores produtivos.

De um lado, os bancos não são somente um ofertador de recursos; suas funções, atualmente, são mais alargadas, priorizam a disponibilidade de crédito e uma ampla gama de serviços bancários, mas também são forças da economia, são geradores de crescimento e desenvolvimento, são apoiadores de atividades empreendedoras e muitas mais. Em função desse novo papel, os bancos, obrigatoriamente, serão forçados a rever seus procedimentos/documentação na liberação de créditos, como: reduzir a burocracia, a demora, as exigências, sem perder a segurança, facilitando o tecido empresarial.

Os empresários terão que aperfeiçoar o gerenciamento das suas empresas, transformar a “conduta” administrativa, baseada na experiência, num modelo apoiado pelas “teorias” das ciências gerenciais, adaptadas às suas realidades. Os relatórios e a organização administrativa, preliminarmente, estarão em conformidade com os rigores estabelecidos pelos bancos. Em sendo assim, de um lado, o sistema bancário deverá “reduzir” as exigências. De outro lado, o empresário tem que profissionalizar as práticas gerenciais.

6.2.5 O contabilista e seu papel no processo empreendedor.

Quatro contabilistas e um economista formaram o terceiro grupo secundário pesquisado. O roteiro de entrevista seguiu os mesmos itens aplicados aos representantes das

entidades de fomento. Nesse público particular, permitiu-se, propositalmente, que a informalidade tomasse conta, no momento da recolha das declarações. Fez-se, antecipadamente, a leitura das perguntas que seriam abordadas e deixou-se que os informantes ficassem à vontade para prestar os devidos depoimentos. Por meio dessa técnica, observou-se como é o panorama empresarial de Itabuna, na ótica dos prestadores de serviços contábeis e de um consultor em gestão e economia.

Os especialistas da área contábil convivem muito próximo dos empresários. Os contadores e o profissional da área econômica entrevistados são fontes de informações valiosas, porque vivenciam ou conhecem as condutas gerenciais dos empreendedores.

O bacharel em contabilidade e advogado da JASP Assessoria Contábil, senhor Erivaldo Pereira Benevides; o senhor Herbert Carvalho Berbert, da Berbert Contabilidade e Assessoria Empresarial; o senhor Valmir Trindade da Silva, contador; o economista, Paulo Sérgio Cunha de Oliveria, e um contabilista não identificado (por solitação da própria pessoa) fizeram parte desse *focus group*.

Os entrevistados expuseram um julgamento desfavorável *how entrepreneurs manage their organizations*. Os entrevistados não pouparam críticas construtivas ao tecido empresarial itabunense. As declarações foram um pouco severas acerca da administração feita pelos empresários à frente das suas empresas. Esclarece-se que essa “leitura” **não é vista pelo pesquisador** como um desagravo, ultraje, **insulto** ao empresariado; mas sim, um alerta; um contributo, para que os procedimentos “indesejáveis” de gestão sejam aperfeiçoados, melhorados pelos proprietários das micro e das pequenas empresas. O mundo organizacional exige do empresário mais capacidade de gestão.

As análises imparciais, em princípio, foram feitas ampla e indiscriminadamente, sem a identificação dos respondentes; suas identidades não foram reveladas; ocultaram-se os nomes dos entrevistados nas exposições escritas. Dessa forma, preservaram-se os interlocutores por alguns ressentimentos posteriores que venham a acontecer. Teve-se o cuidado especial de agrupar as declarações misturadas, desordenadamente, com o propósito de dificultar, ainda mais, o reconhecimento dos informantes.

As reflexões são opiniões de indivíduos, e não se desejou que gerassem um constrangimento tanto para os entrevistados, quanto para os empresários. O objetivo foi contribuir para uma sociedade empreendedora integrada, com um tecido empresarial forte, sólido, robusto e que desenvolva as atividades empresariais, através de ferramentas administrativas, ou seja, através das teorias, das doutrinas, das técnicas, das filosofias sistematizadas pelas ciências gerenciais, ajustadas aos pequenos negócios.

As circunstâncias que rodeiam o tecido empresarial de Itabuna, nas abordagens dos especialistas – *grupo focus* –, revelam um ambiente sombrio, com muitas peculiaridades desastrosas a necessitar de mudanças profundas no gerenciamento dos pequenos negócios. A conjuntura empreendedora traçada por esses agentes apresenta-se um pouco apreensiva, inquieta. Exigir-se-á um cuidado todo especial.

De um lado, a cidade próspera, um ambiente de oportunidades, os acontecimentos, alguns indicadores demonstraram essa tendência anteriormente apresentada; do outro lado, o contexto que envolve o empresariado de Itabuna é débil, necessitando de alterações profundas nos procedimentos empresariais.

Os desafios encarados pelos empresários são muitos. Os contabilistas elencaram algumas situações vivenciadas na gênese da empresa ou na sua continuidade. A abertura da empresa é uma tarefa árdua, requer diversos procedimentos burocráticos. Atualmente já melhorou muito; novos aperfeiçoamentos serão preparados pelos órgãos competentes. A capacitação dos empreendedores é outra ação necessária para torná-los mais competitivos, mais competentes, e a utilização das ferramentas gerenciais simples fortalece a administração das ME e das EPP.

Os empreendedores possuem “maneiras” gerenciais passíveis de melhoria, **na visão dos entrevistados**. O empresariado local exibe muitas **fragilidades** explicitadas na Tabela 28. A falta de um planejamento, a mistura desorganizada dos recursos pessoais e empresariais, o não uso das técnicas de gestão fazem parte dos pontos negativos no gerenciamento das empresas. Para além disso, os empreendedores usam constantemente a estratégia de imitação, copiam o outro empresário; não controlam os recursos, não têm fluxo de caixa. A intuição é a “arma” mais utilizada para gerir os negócios; *insights*.

Tabela 28 – O fenômeno empreendedor de Itabuna 1: contradições, inquietudes e dilemas.

Panorama empresarial	
Especialista 1	Os empresários são pragmáticos , procuram resultados imediatos. São raros os que planejam. As compras e vendas, divulgação de marketing e logística, executam instintivamente . Não contratam um gestor (profissional) para gerenciar a empresa. As tarefas do dia a dia impedem o empresário de ter uma visão mais alargada, de procurar novas oportunidades. A maioria dos empresários reproduz as práticas dos outros .
Especialista 2	Hoje percebo que poucas são as pessoas que se lançam no mercado, de forma estruturada. A maioria é formada de “tocadores de negócios” e não, de empreendedores. São empreendedores de necessidade, desempregados que têm necessidade de sobrevivência e trabalham (abrem uma empresa) até que outra coisa melhor apareça. Poucos são os empresário que planejam a atividade empresarial. Por desconfiança e se achar autossuficiente, o proprietário empreende em algo que, muitas vezes, não conhece; não inova , não busca novos mercados, não foca seu público-alvo. Não conheço em Itabuna, ME e EPP que tenham planejamento estratégico . Alguns utilizam o plano de negócios, e a maioria tem a intenção de utilizar por modismo. Uns imitam o sucesso dos outros sem compreender o percurso exigido nas atividades comerciais.
Especialista 3	A visão do empresário é muito curta . Só pensa em dinheiro; faltam-lhe planejamento , organização, falta tecnologia, precisam melhorar os recursos humanos (funcionários). Visão arcaica . Não têm um trabalho de <i>marketing</i> para receber o cliente. É responsável pelo cliente, é desorganizado, sua visão é de “fundo de quintal” [visão pequena, limitada]
Especialista 4	Existe uma mistura muito grande entre pessoal e empresas. Deixa de cumprir o compromisso das empresas com desvio para o campo pessoal. O empresário tem que mudar o seu estilo de trabalho; desvia o dinheiro da empresa pra comprar carro, prédio, interesses particulares. Não tem projeto de expansão, não elabora um plano financeiro, age por emoção . A maioria [dos empresários] é imitador , [eles] não buscam melhorar os serviços, estruturar a empresa, fazer treinamento. Eles não fazem a leitura do mundo dos negócios .
Especialista 5	Os empresários não fazem controle de caixa, de estoque . Sobrevivem da seguinte forma: compram, vendem. Houve lucro, Ok! Não venderam muito este mês, bola pra frente! São conhecimentos que eles adquirem no decorrer do dia a dia , (...) muitas vezes compram por intuição ; se der certo, ótimo; se não, fica por isso mesmo; “investi mal meu dinheiro”. Não sabem o que é lucro, nem prejuízo; sobrevivem na sorte, na intuição . Os controles ainda são primitivos : anotam as compras e vendas num papel qualquer; muitas vezes o controle de crédito dos clientes é anotado no verso da nota promissória; “estou falando de empresas que vendem R\$ 120.000,00 (quase € 51.063, 81, câmbio de maio, 2011) por mês”. Os empresários não têm conhecimento técnico (no sentido das teorias administrativas), não têm conhecimento das universidades; o que eles têm está lá, na realidade”

Fonte:Dados da pesquisa – adaptados dos relatos dos entrevistados (2010) (grifo nosso).

Esse grupo *focus* aconselha que as organizações de pequeno porte, para se profissionalizarem, devem apoiar-se nos princípios administrativos (planejar, organizar, dirigir e controlar). Para além disso, colocar a atividade em funcionamento é um esforço adicional por parte do empresário; entender de mercado, dos princípios elementares de custos financeiros, fluxos de caixa etc favorece a perenidade das empresas.

A Tabela 29 reproduz as declarações dos entrevistados acerca dos desafios e estratégias propostos pelos informantes, no contexto empresarial da cidade de Itabuna, região do cacau.

Tabela 29 – O fenômeno empreendedor de Itabuna 2: contradições, inquietudes e dilemas.

Desafios/estratégias	
Especialista 2	A abertura de uma empresa é um desafio até mesmo na preparação da documentação inicial do negócio. O empresário não se capacita, não busca informações sobre a atividade, só vê sucesso. Não analisa as dificuldades e não há planejamento . Só procura soluções ou melhorias, quando se encontra sem recursos financeiros ou quando a empresa está com problemas; muitas vezes já é inevitável o seu fechamento .
Especialista 3	Iniciar um negócio! [Os empresários] não aplicam estratégias para iniciar um negócio e nem quando já está em funcionamento . Conduzem suas empresas pela visão do dia a dia , não têm formação acadêmica, “semianalfabetos”; visão de ganhar dinheiro somente [explorar], não pensam no cliente e nem numa boa remuneração para os funcionários. Têm que entender melhor do planejamento, dos custos, para competir no mercado. Vão para o curso do SEBRAE, e não utilizam os conhecimentos passados para a melhoria da empresa .
Especialista 4	Manter-se no mercado [é um grande desafio, o maior de todos]. Itabuna tem oportunidades; o mercado está em oferta; há possibilidades de crescimento.

Fonte: Dados da pesquisa – adaptados dos relatos dos entrevistados (2010) (grifo nosso).

A sucessão é realmente o assunto mais preocupante deste estudo. Os representantes das entidades de fomento e das instituições de crédito foram categóricos ao afirmar que a transmissão de empresas **não é um assunto** debatido pelo tecido empresarial de Itabuna. Corroboram, também, essa posição, os entrevistados em análise. Nos relatos, encontraram-se similaridades de opiniões. A Tabela 30 retrata o tema sucessão; as considerações são as mesmas verificadas no decorrer deste trabalho.

Tabela 30 – O fenômeno empreendedor de Itabuna 3: contradições, inquietudes e dilemas.

Sucessão	
Especialista 1	“Não existe nenhum movimento, estratégia, comentário sobre a questão da sucessão”.
Especialista 2	“Sucessão, aqui não vejo nenhuma movimentação nesse sentido. Não somos procurados para orientações do processo sucesório, O que deve ser feito é criar uma cultura de sucessão e preparar os sucessores de maneira profissional”.
Especialista 3	“Raramente é discutido. É pouco discutido, limito-me a falar, não é algo comum, não existe preparação, não são sucessões planejadas, não existe nenhuma preocupação com a sucessão”.

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

As falas desses inquiridos expressaram, ainda, o lado bom do empresariado de Itabuna. Mesmo vivendo nesse terreno empreendedor desordenado, desestruturado, segundo esses respondentes, os proprietários de estabelecimentos são bastante otimistas, acreditam no seu potencial. Da Tabela 31 emergem práticas para os empresários estrategistas utilizarem no seu dia a dia.

Tabela 31 – O fenômeno empreendedor de Itabuna 3: contradições, inquietudes e dilemas

Novos horizontes/ações de melhorias	
Síntese de todas as declarações dos entrevistados (quatro contadores e um consultor da área econômica)	<p>Investir em tecnologia, controlar sistematicamente os números da empresa, buscar recursos com taxas mais baratas através do BNDES E DESENBAHIA; deixar de sonegar; evitar fechamento das empresas pelas autuações do FISCO (órgão fiscalizador e cobrador de impostos); construir uma empresa sólida, mudar a cultura do empresário através de trabalhos educativos e com orientações para mostrar que proceder corretamente, é muito mais vantajoso para o empresário. Educação continuada, cursos, seminários, palestras também aperfeiçoam o procedimento administrativo dos empresários. Os donos de empresas precisam, ainda, solicitar um consultor, quando necessitar de consultoria na área de logística, na hora de construir um plano de negócio; profissionalizar-se para reduzir a mortalidade precoce das empresas.</p> <p>As entidades (CRC) instruem seus associados para prestação de serviços mais qualificados aos empreendedores.</p> <p>Diferenciar a pessoa física da jurídica; quando fechar algo importante, consultar um contador; mensurar o lucro da empresa, reinvestir na empresa ou investir fora do próprio negócio. Uma contratação de um profissional seria uma boa conquista.</p>

Fonte: Dados da pesquisa - adaptados dos relatos dos entrevistados (2010) (grifo nosso)

6.3 Análise qualitativa das ME e das EPP: desafios, peculiaridades e sutilezas.

Os empresários das micro e pequenas empresas foram o público-alvo principal. O roteiro de entrevista foi composto de três tópicos: estratégia, trajetória empresarial e sucessão. Retirou-se da análise qualitativa, propositalmente, o tópico de avaliação dos serviços prestados pelos organismos de fomento ao empreendedorismo, pois houve uma preocupação em explorar outros pontos essenciais para poupar tempo dos empreendedores, visto que a sua labuta diária é muito intensa nos afezeres dos negócios.

Os respondentes tinham a apreciação de 34 questões/abordagens. Nas próximas análises, far-se-á uma integração/junção/reunião dos temas com similaridades, para que os comentários, as inferências e as reflexões não fiquem extensos, cansativos e repetitivos, já que os dados quantitativos, posteriormente apresentados, corroboram os assuntos trabalhados e avaliados qualitativamente nesta tese.

Nesse momento, demonstrar-se-á um panorama básico dos empresários estudados no que diz respeito ao mercado onde atuam, competitividade, números de concorrentes, local de maior incidência da concorrência, quantidade de fornecedores, negociações com os supridores, inovação, perfil de clientes, direcionamento de ações para clientes específicos, na ótica dos entrevistados. Antes, uma Tabela exporá alguns percentuais encontrados.

Tabela 32 – Alguns procedimentos estratégicos

Mercado abrangido.		Negociação com os fornecedores	
Local	38,5	Muito boa	15,4
Regional	61,5	Boa	46,2
		Razoável	38,5
Competitividade		Grau de influência da inovação por parte dos fornecedores	
Muito competitivo	61,5	Pouca	38,5
Competitivo	30,8	Razoável	23,1
Pouco competitivo	7,7	Muita	38,5
Número de concorrentes		Perfil do cliente	
Até 15	53,8	Conhece pouco	7,7
De 16 a 35	15,4	Conhece razoável	69,2
Acima de 75	30,8	Conhece muito	15,4
		Não conhece	7,7
Incidência da concorrência		Direcionamento do público-alvo	
De Itabuna	53,8	Sim	46,2
De outra cidade do estado	23,1	Não	53,8
De outro estado	23,1		
Quantidade de fornecedores			
Muito pouco (de 2 até 10)	15,4		
Pouco (de 11 até 50)	69,2		
Médio (de 51 até 150)	7,7		
Grande (> 150)	7,7		

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Dos 13 donos de estabelecimentos, 38,5% disseram que atuam no mercado local, e 61,5%, no mercado regional. Não foram mencionados os mercados nacional e internacional. Os empresários, nas suas ações, restringem-se a atender o público-alvo de Itabuna e dos municípios circunvizinhos. A cidade atende uma população regional de mais de 1.500.000 de habitantes, oferta uma variedade de produtos, tendo como seus pontos fortes o comércio e a prestação de serviços, nomeadamente, educação e saúde. De certa maneira, os entrevistados ocupam-se em restringir seus consumidores ao mercado de Itabuna e das cidades próximas.

A linguagem empresarial atualmente ronda num contexto de competitividade. As empresas organizam-se para serem competitivas. Os empresários afirmaram que o mercado em que atuam, independentemente do ramo, 61,5% é muito competitivo, e 30,8%, competitivo. Isso significa um bom sinal para as estratégias empresariais. Os proprietários de empresas conseguem perceber que, no ambiente em que vivem, há muita competição. Aquele que buscar a eficiência, produtividade, apresentará, em tese, uma melhor *performance* com resultados significativos (lucratividade maior que o concorrente).

Os empresários concorrem entre si. Monitorar ou acompanhar os passos dos rivais é uma estratégia gerencial. Os micro e pequenos empresários, nos trabalhos diários, dispensam atenção para com seus concorrentes. Verificar o que os outros empresários estão a fazer para permanecer no mercado é uma ação indispensável; merece ser incorporada nas práticas empresariais, mesmo de forma simples. A concorrência é brutal no mundo dos negócios, e acontece de todos os lados, seja o rival direto (mesmo ramo) ou indireto (ramo diferente) (Kotler e Keller, 2009).

Os respondentes revelaram que 53,8% têm até 15 concorrentes, 15,4% têm de 16 a 35 concorrentes, e 30,8% têm acima de 35 concorrentes. Nos intervalos de 36 até 55 fornecedores e de 56 até 75 fornecedores não foi registrada ocorrência. Observa-se que, dependendo do ramo de atuação, a quantidade varia de setor para setor. A maior incidência foi de até 15 concorrentes. As respostas não demonstraram se a concorrência era direta, da mesma atividade, ou indireta, de atividade diferente. O empresário tem ciência de que possui competidor, pois a concorrência faz parte do mundo empresarial. O aperfeiçoamento das atividades administrativas passa também por um olhar, uma estratégia de combate ao concorrente. Permanecer no mercado é um objetivo das organizações, mesmo que tenham que conviver com outros concorrentes direta ou indiretamente.

Para além disso, os entrevistados temem o **maior impacto** da concorrência da própria cidade, com 53,8% das respostas. Já de outra cidade do estado ficou com 23,1%, e, de outro estado, também, 23,1 %. A concorrência internacional não foi citada. Isso demonstra que pensar global e agir localmente é um diferencial competitivo. Os empresários, em conjunto com os órgãos de fomento, devem fortalecer a atividade empresarial local para ter a preferência dos consumidores e amenizar o efeito concorrencial, até mesmo globalmente.

Os empresários também lidam constantemente com os fornecedores. Procura de preços competitivos, prazos mais alongados, entrega no momento certo são tarefas gerenciais vividas no tecido empresarial, mesmo de forma empírica, como é a realidade dos pequenos proprietários. Perguntou-se a quantidade de fornecedores com os seguintes intervalos e classificações: () *exclusivo/único*; () *muito pouco de 2-10*; () *pouco de 11- 50*; () *médio de 51-150*; () *grande >150*. Com 69.2% das respostas, os empresários possuem

de 11 a 50 fornecedores. Para essa categorização, ficou estabelecido que são **poucos fornecedores**.

Os empresários, nesse novo contexto global, devem buscar alternativas de novos abastecedores de produtos e serviços, pesquisar novas formas de comercialização. Outra possibilidade é visitar eventos de alcance nacional para encontrar fornecedores mais atrativos com melhores prazos, melhores mercadorias, melhores benefícios para as empresas.

As negociações entre os empresários e os fornecedores de produtos tiveram uma avaliação favorável; cerca de 61,6 acreditam ter uma negociação **muito boa e boa** com seus fornecedores. É possível que esse indicador sinalize que as empresas/indústrias fornecedoras vivam também em constante concorrência e para não perder os empresários compradores de bens e serviços, estão a fazer algumas concessões: flexibilizar prazos, relacionar-se melhor, manter a fidelidade, trocar material com alguma avaria de fabricação etc.

Os fornecedores de bens e serviços são influenciadores na introdução de novos processos (serviços) e novos produtos para os empresários. Acredita-se que as inovações, as novidades, os bens mais recentes etc. eram disponibilizados rapidamente para os proprietários de estabelecimentos. Inquiriu-se o grau de influência dos fornecedores na introdução de inovações e as respostas foram **surpreendentes**. A escala constituía-se de nenhuma, pouca, razoável, muita e extrema. Pouca e razoável ficaram 61,6% das respostas, muita com 38,5% das respostas e, extrema 0%.

Num mundo onde o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor, lançamentos de novos produtos acontecem muito rapidamente; por exemplo, vestuários, no caso específico: tênis a cada seis meses, novas coleções. Na área tecnológica, o telemóvel é outro exemplo. Nesse aspecto particular, os fornecedores estão descuidando de um fator importante de competitividade que é a inovação. Ficou patente que os responsáveis das inovações são os empresários compradores de produtos e serviços, e não os fabricantes, ou seja, a indústria ofertante de bens e serviços.

O último panorama básico, relevado pelos empresários, direciona comentários para o perfil dos consumidores, e, se existe um “enfoque” para um tipo de cliente específico, segmentação de mercado (Kotler e Keller, 2009) ou nicho de mercado (Drucker, 1986). Com

69,2% das respostas, os entrevistados **conhecem razoavelmente** o perfil do seu público-alvo, e 53,8%, **não direcionam** os produtos/serviços para um segmento específico de mercado, ou seja, um nicho de mercado.

Uma boa prática dos conceitos elementares de *marketing* pode ser uma vantagem para ampliar as vendas, ao perceber melhor as necessidades e desejos dos clientes, ao criar ações para determinado tipo de consumidor. Desenvolver um cadastro de informações dos clientes pode ser uma maneira eficiente de saber quem são os consumidores, quando compram, quais os produtos mais procurados, logicamente com uma estrutura simples por se tratar de micro e de pequenos negócios.

Nesses indicadores (perfil e direcionamento de ações), as análises efetuadas revelam que existe uma percepção confusa, contraditória. Se 69,2% dos empresários conhecem razoavelmente seus *customers* e, ao mesmo tempo, 46,2% dos entrevistados dizem que direcionam ações específicas para determinado público-alvo. Qual o motivo?

Fez-se um levantamento aprofundado; a maioria dos empresários oferece produtos variados, e o perfil do cliente não é identificado. Não foi visto qualquer procedimento para conhecer o perfil do cliente, sistematicamente, como exemplo: num banco de dados com preferência do consumidor, apenas cadastros para compras parceladas. Quando a compra era feita através de financeira, cartão de crédito; os mais usuais, apenas a identificação, endereço e telefone de contato. Uma boa oportunidade de conhecer melhor o cliente está sendo desperdiçada pelos empresários.

Quanto às ações de direcionamento de cliente específico, não se percebeu em momento algum, que determinada empresa cria atratividade para um público-alvo, de maneira a ser mais “atraente”, mais “agressiva”, mais “estratégica” que a empresa concorrente. Viram-se, apenas, ações pontuais, organizadas pelos órgãos CDL e ACI. Exemplo: dia das mães, dia dos pais, dia das crianças, natal etc., todas essas ações já são incorporadas no calendário comercial. É preciso (re)inventar o modelo dos negócios.

6.3.1 Estratégia.

Para o “quebra-gelo” inicial, questionou-se o seguinte: Quando se fala em empreendedorismo, quais são as cinco palavras que vêm à sua mente? As respostas foram muito amplas, diversos significados são encontrados na percepção dos respondentes. O empreendedorismo é um campo realmente muito extenso, contempla várias categorias de análise. Assim, as investigações partem de diversos pontos de vista.

A realidade empresarial e a sistematização teórica estão sujeitas a uma variedade de situações. Esta investigação acadêmica ora apresentada demonstra muitas perspectivas dos donos de negócios. Os estudiosos exprimem as diversificações do fenômeno empreendedor. Grilo e Thurik (2004: 2) asseveram que, apesar da falta de consenso com respeito a diferentes aspectos do empreendedorismo, estudiosos parecem concordar com que o nível de atividade empresarial **varia** sistematicamente entre os países e ao longo do tempo.

A Figura 14 reproduz as ideias/definições de “empreendedorismo” na visão dos 13 empresários inquiridos na etapa qualitativa desta tese. De início, já se assegurou que o “tema empresarial” é muito eclético.

Figura 14 – Palavras convergentes do tema empreendedorismo.

Oportunidade (3)	Risco (4)	Inovação(3)	Atitude	Liderança
Iniciativa (2)	Coragem (8)	Pioneirismo	Criatividade(3)	Novidade
Dinheiro	Estratégia	Desafio	Planejamento (3)	Investimento
Visão (4)	Dinâmica (2)	Experiência	Perseverança (2)	Objetividade
Firmeza	Decisão	Novas técnicas	Novos serviços	Inusitado
Disciplina	Organização	Delegação	Vontade	Qualidade
Preço				

Fonte: Dados da pesquisa.

Os empresários percebem a atividade empresarial como um processo amplo, contemplado por várias perspectivas. Dos 31 termos vinculados a negócio, as palavras mais repetidas para o entendimento do vocábulo “empreendedorismo” foram: oito vezes “coragem”, quatro vezes “risco” e quatro vezes “visão”. Todas essas designações já foram identificadas pelos estudiosos do “modelo” empreendedor. “Coragem” é uma característica comportamental do empresário, evidenciada nas reflexões de MaClelland (1961); “risco” foi pesquisado pelo economista Knight (1972); e o empresário, segundo Filion (1999a), é um visionário, ou seja, um detentor de uma “visão”, enxerga oportunidades no mercado, nos negócios.

Provocaram-se os respondentes sobre as **oportunidades** que o empresariado **identifica** para sua empresa; se Itabuna tem **possibilidades** para o tecido empresarial; se eles fazem análise do **ambiente externo** e quais são os **desafios internos** e os **riscos** enfrentados pelos empresários no seu dia a dia. As respostas analisadas demonstraram heterogeneidade de procedimentos na condução das micro e das pequenas empresas⁴.

Os empreendedores revelaram nas suas respostas que consideram oportuno para suas empresas apostar em produtos diferenciados; fazer parcerias com clientes e fornecedores; procurar nichos de mercado; aumentar o *mix* de produtos; otimizar produtos de saúde; priorizar os serviços prestados; identificar necessidades dos clientes e atendê-las; aumentar consumo, através de novos consumidores; melhorar o atendimento; observar o concorrente; ter visão; fazer planejamento; buscar empreender mais; atrair clientes por “falhas” da concorrência.

Para além disso, há um otimismo por parte do empresariado. Os empreendedores esperam novas necessidades e desejos dos consumidores (área de revelação fotográfica); apoio governamental, com favoráveis políticas de crédito; investimentos do governo na região; construção de novos estabelecimentos comerciais, vendas para os órgãos públicos, crescimento do mercado local nos próximos 10 anos e o “renascimento” da região. Por outro lado, apenas um inquirido opinou contrário: “o cenário da região, eu acho muito poucas oportunidades” (empresário 9).

Itabuna é uma cidade com chances de prosperidade. Confirmou-se esse panorama com alguns indicadores econômicos, com as falas dos representantes das entidades de apoio e de crédito, e com as opiniões dos especialistas – grupo *focus*.

Os entrevistados apostam muito nas oportunidades que Itabuna oferece, já que consideram os setores comercial e de serviços dinâmicos e a área de construção civil está em profunda expansão. Além disso, a cidade tem atraído outras indústrias. Um dos informantes (empresário 11) mencionou os segmentos de educação e de entretenimento como atividades pouco exploradas. A cidade apresenta vantagens para investimentos novos e para os já estabelecidos, confirmados outrora com indicadores e com as entrevistas.

⁴ O texto explicativo desses assuntos foi baseado nos relatos dos empresários, juntando-se os comentários.

Os empresários, na condução dos seus negócios, identificaram “maneiras” de administrar as empresas, através da observação e do monitoramento. As análises endógenas e exógenas são avaliadas pela matriz chamada de SWOT⁵. O meio ambiente externo cria *opportunities* e *threats* para os negócios. O empresário tira proveito ou resguarda-se das tendências apresentadas pelo macroambiente. Internamente, as empresas têm nas suas estruturas pontos fortes, geradores de vantagem competitiva com relação aos concorrentes; e pontos fracos, aspectos ineficientes da organização.

A avaliação do ambiente externo (por exemplo: alterações de juros, novas leis) é um procedimento de monitoramento de informações que interfere em qualquer negócio. Os entrevistados sinalizaram um interesse, em parte, por acompanhar as alterações no macroambiente. Dos 13 empresários inquiridos, dois são adeptos a essas informações e gerenciam as suas empresas supervisionando os acontecimentos no contexto global; às vezes, tiram proveito, através das oportunidades; às vezes, só acompanham as ameaças e tentam ajustar-se.

Seis participantes têm ciência da importância da análise do ambiente externo, mas fazem de forma superficial, na vivência empresarial, por interesses próprios do negócio (pregão eletrônico), na utilização das informações de forma não científica e nos trabalhos intuitivos. Os empreendedores carecem de orientações, quando da avaliação desses aspectos tão influentes nas organizações, o macroambiente. Dos cinco respondentes finais, três nada fazem para incorporar, no dia a dia empresarial, o monitoramento das informações externas, e dois não o fazem e nem percebem a importância desse acompanhamento.

A seguir, Tabela 33, o ambiente interno das empresas.

⁵ “SWOT” é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) (Kotler e Keller, 2009). A técnica é creditada a Albert Humphrey e aos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen – Harvard.

Tabela 33 – Forças e fraquezas das micro e pequenas empresas de Itabuna

Pontos fortes	Pontos fortes	Pontos fracos	Pontos fracos
Ponto estratégico, fácil acesso, localização + +	Fornecedores (acesso) + +	Custo alto	Acesso a fornecedores
Ótimas instalações	Compras diárias	Mão de obra deficiente	Concorrência +
Estoque +	Reposição rápida de produtos	Desenvolvimento e treinamento da gerência e lideranças.	Pagamentos dos tributos
Produtos de qualidade +	<i>Software</i> específico	Sistema de controle	Encargos tributários altos
Inovação	Instalações físicas	Tecnologia	Qualificar funcionários
Sistema de informação computadorizada	Matéria-prima	Promoção	Trabalhar com parentes
Público bem definido, cliente	Credibilidade/reputação da empresa +	Empreendimento pequeno e familiar	
Controle +	Atendimento + + +	Gerenciamento (falta)	
Vendas	Liderança no mercado		
Acesso ao Crédito	Acompanhamento das entradas e saídas de mercadorias		
Funcionários + +	Recursos próprios		
Horários de funcionamento (domingo a domingo e horários estendidos)			

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 33 expressa elementos-chave das empresas de Itabuna. Os empreendedores reconheceram seus pontos fortes, desde a localização até o horário de funcionamento dos estabelecimentos. “Ponto” comercial (4 vezes), os fornecedores (3 vezes), estoque (2 vezes), qualidade do produto (2 vezes), credibilidade/reputação (2 vezes), atendimento (4 vezes), controle (2 vezes), funcionário (3 vezes) apareceram como os itens mais pronunciados pelos entrevistados (*Strengths*). As fraquezas existentes também estão presentes no gerenciamento das empresas, também expostas na Tabela 33, com menos intensidade.

Em sendo assim, os empresários das ME e das EPP atuaram no mercado com a vantagem competitiva originada de suas potencialidades; geraram processos gerenciais melhores do que o concorrente e produziram melhorias, segundo suas opiniões. Os “pontos fortes” são elementos da organização considerados vantajosos. Os resultados desta tese apresentam similaridades com os estudos desenvolvidos pelos teóricos da gestão estratégica (Ducker, 1986; Porter, 1986; Ansoff, 1990; Cobra, 1990; Filion, 2000a; Portes, 2001; Wood, 2005; Salazar, 2006; Santos, 2008; Kotler e Keller, 2009; Sakar, 2010), ou seja, os empresários, ao utilizarem seus pontos fortes (forças), geram vantagem competitiva, enfrentam a concorrência mais bem estruturados, com mais probabilidade de continuidade e de crescimento nos negócios.

As fragilidades verificadas nas empresas estudadas aparecem em algumas inconformidades, como: custo operacional alto, impostos elevados, fornecedores, controle, mão de obra etc. O pagamento de tributos e o “gerenciamento” foram outros aspectos relatados como fraquezas na administração das empresas.

Um dos empresários relatou que alguns comerciantes pagam menos impostos do que outros, através dos benefícios legais ou através da evasão fiscal, sendo, portanto, uma debilidade da sua empresa em relação ao seu concorrente. O “empresário 10” fez o seguinte depoimento: “Ponto fraco é o meu concorrente; de uma maneira geral: ele **paga menos tributo do que eu**, através de benefícios legais ou através da sonegação, (...) **temos muito mais encargos tributários** do que nosso concorrente”; justificou, assim, o motivo de “pagamento dos tributos” como um ponto fraco da empresa.

O gerenciamento é outro fator apontado por um dos inquiridos como ponto negativo enfrentado pelo empresário na condução da organização. Esse pronunciamento é bastante instigante e desafiador. Em que condições a “gestão” de uma empresa é percebida como fragilizada? Não é o gerenciamento que é o ponto fraco, mas a sua “falta”; aprofundou o respondente. O inquirido afirmou, ainda, que “**gerir bem**” é o principal desafio; o empresário que “**organiza**” a sua empresa, mesmo de forma experiencial, tem mais chance de continuar no negócio do que aqueles que não o fazem (Empresário 11).

Kotler e Keller (2009) asseveram que é complexo eliminar as fragilidades das empresas. O empresário precisa **concentrar-se** nas suas *strength*, e identificar as suas *weaknesses*. As debilidades não são eliminadas ou são difíceis de eliminação; sendo assim, podem ser melhoradas, mas requerem um esforço maior e não produzem os resultados esperados. Sun Tzu (1974), no livro “A Arte da Guerra”, escreveu: concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças.

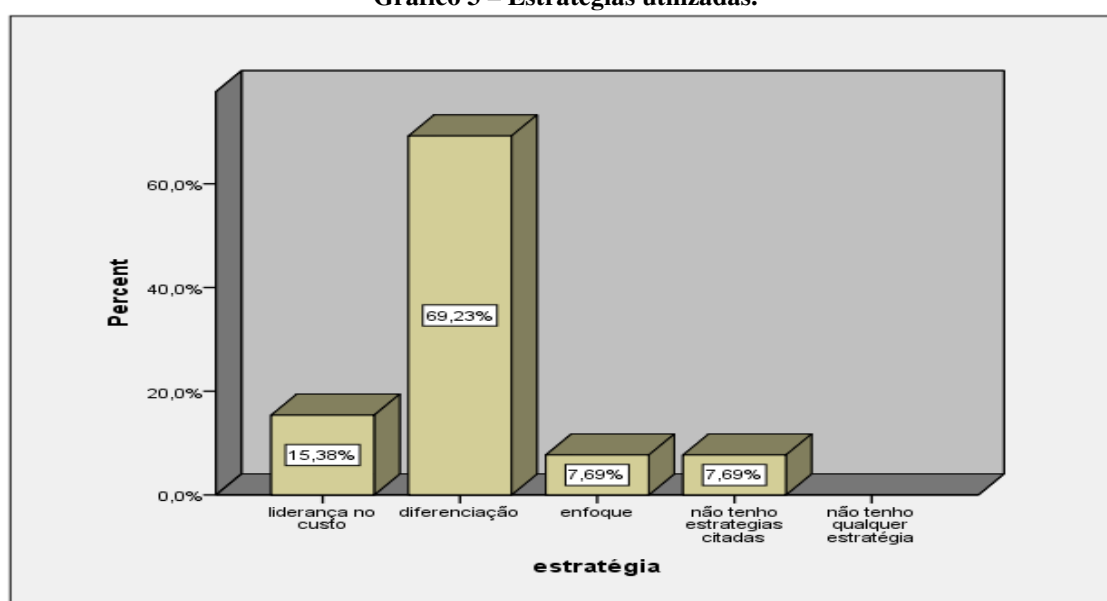
Os autores acima citados ainda aconselham monitorar o macroambiente com as informações possíveis; bons resultados (lucros) encontram-se nas oportunidades (*Opportunities*) e, também, nas ameaças (*Threats*) do mercado.

O gerenciamento de empresas precisa de estratégias. As ações administrativas possibilitam manter as organizações em funcionamento ou, pelo menos, possibilidades de

continuidade dos negócios. Qualquer prática pode ser considerada uma estratégia empresarial, desde que produza bons resultados gerenciais: mais vendas, redução de custo, ampliação dos negócios, aumento da rentabilidade, novos investimentos, melhoria da estrutura física etc.

Michel Porter (1986) identificou três tipos de estratégias: liderança no custo, diferenciação e enfoque. Os empresários foram inquiridos se tinham alguma dessas estratégias, se tinham outras que não fossem as categorizadas por Porter, ou se não tinham qualquer estratégia. O Gráfico 3 abaixo explime o resultado encontrado.

Grafico 3 – Estratégias utilizadas.



Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Os resultados apontaram que 69,23% dos empresários têm a estratégia de diferenciação, ou seja, dos 13 respondentes, nove utilizaram, na condução das suas empresas, esse estratagema. Quando confrontado com os conceitos elaborados por Michael Porter, parece haver uma discrepância entre os princípios sistematizados pela área científica da gestão e o vivenciado/praticado pelo empresariado.

O autor Porter (1986) **só considera** uma estratégia de **diferenciação**, quando a ação praticada consiste em **diferenciar** o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando **algo** que seja considerado **único** no âmbito da indústria (nesta tese, é alargado para qualquer atividade empresarial). Os métodos oferecidos pela “diferenciação” são vários, sendo alguns deles: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda ou

rede de fornecedores, atendimento, proximidade com o cliente, dentre outros. Esse tipo de estratégia está na capacidade da empresa de oferecer ao comprador um produto de **valor único** e **superior** em termos de qualidade, recursos especiais ou serviços pós venda etc.

Os entrevistados utilizam as estratégias de práticas diferenciadoras, segundo suas opiniões. Quando confrontado o conceito de estratégia de Porter com os “meios” desenvolvidos pelos empresários pesquisados, os resultados encontrados são contraditórios. Para o autor americano, os estratagemas têm que ser algo inusitado, visível, que demonstre uma “relevância” significativa. Os achados desta tese evidenciam que os proprietários das ME e das EPP praticam ações, mas elas não podem ser consideradas como o modelo literalmente desenvolvido por Porter (1986).

As empresas estudadas são geridas com um atendimento cortês, promoções específicas, serviços de pronta entrega, horário de funcionamento mais alargado, diversas formas de pagamento, assistência pós-venda, pedidos personalizados, produtos de qualidade certificada etc.; tudo isso foi verificado e observado nos vários momentos das entrevistas.

Diante do exposto, os empresários consideram a ação como “algo” especial, entretanto esses tipos estratégicos já estão teorizados nos estudos sobre estratégia organizacional. Em sendo assim, os processos estratégicos dos empresários de Itabuna não podem ser considerados como as estratégias de Porter. Considera-se, pois, que essas ações são estratégias de imitação ou as “maneiras” de os empresários conduzirem seus estabelecimentos, de forma estruturada ou a caminho da profissionalização

Dando continuidade as análises, faz-se-ão, neste momento, as reflexões acerca do “risco”. O economista Frank Knight (1972) asseverou que o ambiente empresarial, ainda, é composto de riscos e incertezas; o mundo dos negócios é configurado por riscos. Knight afirmou ser o empreendedor responsável por tomar decisões nos processos administrativos imprevisíveis. Perguntou-se aos empreendedores, questão 1.6, quais os riscos envolvidos no início ou na continuidade da atividade empreendedora. Os respondentes indicaram alguns riscos vivenciados nas atividades empresariais. Elencar-se-ão, abaixo, comentários dos empresários acerca do “risco”.

Tabela 34 – Riscos envolvidos no ambiente empresarial

Altas dos juros	Aumento da inflação	Alta do dólar	Custos altos
Concorrência	Fontes de fornecimento	Falta de informação	Falta de planejamento +
Falta de capital de giro e de crédito + + + +	Falta de proatividade	Tamanho do mercado	Desconhecimento da atividade +
Posicionamento do produto ou serviço	Localização do empreendimento	Mudanças na produção	Inexperiência na atividade
Falta de conhecimento do mercado	Falta de mão de obra	Vendas com recebimentos duvidosos	Impostos altos +
Legislação	Competição entre as empresas	Queixas trabalhistas	Vendas para amigos” e para “família”
Relação com os fornecedores			

Fonte: Dados da pesquisa

Os narradores apontaram variedades de acontecimentos de futuros incertos. O empresariado percebe a “falta de capital de giro e de crédito” como o maior risco. O empreendedor, já estabelecido ou aspirante à iniciação empresarial, não pode descuidar-se dos recursos financeiros. O descontrole das finanças significa uma negligência administrativa primária. Percebeu-se que os negócios são envolvidos em muitos riscos. Os empresários, cientes destas situações (falta de recursos, créditos duvidosos, custos elevados etc) (Tabela 34), são obrigados a “arrumar” suas atividades, de maneira que ocorra redução dos riscos expostos.

Pelo que foi evidenciado nas falas dos entrevistados, o maior obstáculo a ser ultrapassado (risco) na atividade econômica é o fator “capital” (dinheiro). Os achados deste estudo corroboram as análises feitas precedentemente pelo SEBRAE (2010c). Foi identificado que um dos pontos “sensíveis” da gestão dos micro e dos pequenos negócios é a parte financeira, nomeadamente capital de giro, ou melhor, a **falta ou insuficiência** de capital de giro. O “capital de giro” é um aspecto crítico, quando da análise dos riscos empresariais.

As situações imprevisíveis, concretas (queixas trabalhistas, altos juros) ou subjetivas (relação com os fornecedores), acontecem a todo momento, quando do exercício de uma atividade negocial. Os riscos dos negócios, muitas vezes, são chances de obtenção de resultado; a resposta pelo esforço empreendido pelo agente, segundo Knight (1972), é a recompensa de rendimentos conquistados com as atividades empresariais. Correr risco, em tese, possibilita tirar proveito das imperfeições dos mercados e alcançar lucros (aumentar a disponibilidade de dinheiro - *cash*).

As atividades econômicas são constituídas num ambiente corporativo muito dinâmico e veloz. O mundo dos negócios está intimamente relacionado com os recursos financeiros, os investimentos, as inovações, a tecnologia, as ferramentas administrativas etc. A tarefa prioritária do empreendedor é alocar os recursos (tecnológicos, financeiros, humanos) de forma eficiente. Produzir bons resultados (lucro), também é função do agente que empreende.

Demonstrar-se-ão, neste momento, algumas “condições” administrativas utilizadas pelo tecido empresarial de Itabuna. Será relatado como os empresários pesquisados apreciam e praticam os fatores financeiros (fontes de financiamento e planejamento das finanças), os investimentos, as inovações, a tecnologia e as ferramentas de gestão na condução das suas organizações.

A Tabela 35 expõe as fontes de financiamentos e suas origens.

Tabela 35 – Fontes de financiamento

	Internas	Externas
Empresário 1	SIM - parte dos resultados retidos	SIM – fornecedores, bancos (curto prazo)
Empresário 2	SIM - capital próprio	SIM – bancos – capital de giro só com taxas competitivas
Empresário 3	NIHIL	NIHIL – “quando preciso, uso financiamento externo”
Empresário 4	NIHIL	NIHIL
Empresário 5	NIHIL	NIHIL
Empresário 6	SIM – não especificou	SIM – não especificou
Empresário 7	NIHIL	SIM – bancos (PROGER – veículos)
Empresário 8	NIHIL	NIHIL
Empresário 9	SIM – não especificou	NIHIL
Empresário 10	SIM – não especificou	NIHIL
Empresário 11	NIHIL	SIM – instituições financeiras
Empresário 12	SIM – não especificou	SIM - bancos
Empresário 13	SIM – não especificou	SIM – empréstimos bancários de longo prazo

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela representa as fontes de financiamento utilizadas pelos empresários. Dos 13 respondentes, sete afirmaram que os investimentos efetuados são originários de fontes internas. Apenas dois informaram a origem dos recursos; o empresário 1 relatou que uma parte dos resultados alcançados é reinvestida na empresa; o empresário 2 esclareceu que os investimentos vêm dos recursos próprios. Os outros cinco entrevistados investem nas empresas, mas não especificaram a origem da fonte interna. Seis declararam não investir com recursos próprios.

Os recursos financeiros providos de entidades externas às organizações são considerados como fontes exógenas de financiamento. Dos empresários entrevistados, sete têm algum tipo de “ajuda” financeira externa, dentre as quais: bancos, com mais incidência, e fornecedores (apenas um). Das informações obtidas, os empréstimos de longo prazo foram concedidos para três beneficiados; significa que os investimentos, geralmente de prazos maiores para aquisição de bens, têm menos encargos. O “empresário 2” só solicita “crédito”, quando a taxa for competitiva (taxas menores); já o “empresário 3” acessa “capital” de terceiros, quando houver necessidade.

As análises das informações das fontes de financiamento requerem algumas ponderações. Dos 13 empresários entrevistados, seis responderam que não recorrem aos empréstimos tanto endógenos, quanto exógenos. Os representantes das entidades creditícias – financiamentos externos, revelaram, nas informações já interpretadas antes, que os empresários não têm acesso ao crédito, devido, em parte, à documentação incompleta exigida no momento do contrato. Esse argumento pode ser uma das justificativas da não utilização de crédito por parte do empresário, ou seja, 50% não investem na organização com recursos de terceiros (bancos).

Os empreendedores, quando recorrem aos bancos, preferem o “capital de giro” com juros mais elevados porque a liberação é simplificada. Já na liberação do “investimento fixo”, recurso de longo prazo, o processo é mais demorado, mais burocrático, e os tomadores de créditos demandam sempre urgências no deferimento creditício, conforme declarações prestadas pelos gerentes da área financeira da Caixa Econômica (Dados da pesquisa, 2010).

O empresariado não recorre ao crédito externo, segundo os contabilistas (*grupo focus*), já estudado, porque as taxas de juros são elevadas, há demora na liberação do crédito e as exigências/garantias são muitas. Esses são alguns comentários encontrados para justificar porque quase 50% dos empresários não demandam financiamentos exógenos. Por outro lado, cerca de 50% dos entrevistados não investem nas suas empresas com “capital próprio”, resultado similar ao percentual obtido, quando da análise dos recursos financeiros externos.

Esse ponto também é passível de considerações, pois algumas reflexões são necessárias. O empreendedor, por escolha, não se interessa em expandir o seu negócio, em

virtude do aumento das responsabilidades (mais débitos, mais empréstimos, mais funcionários, mais riscos, mais encargos), limita-se a “tocar” o negócio com a mesma estrutura (humana, financeira, tecnológica) sem grande expectativa de aumentar a sua empresa. Os micro e pequenos empreendedores envolvem-se em todos os processos da organização; sendo assim, ampliar o negócio incorre em maiores riscos.

Os achados desta pesquisa podem relacionar-se com os estudos de Schumpeter (1985) e Frank Knight (1972). O verdadeiro empresário, considerações subjetivas, é uma parcela mínima da população que enfrenta riscos e incertezas (Knight, 1972); novas possibilidades. Já Schumpeter (1985) afirmava ser o empreendedor o homem que ultrapassa os procedimentos administrativos: quando não o faz, é mero administrador.

Diante dessa interpretação, o empresário que não quer correr riscos, que não quer alterar padrões, segundo esses autores, é mero gerente ou administrador que atua no cotidiano organizacional, sem muitas ambições de crescimento. Dos donos de estabelecimentos de pequeno porte que não acessam os empréstimos, em tese, 50% não querem romper o “modelo” estabelecido (Schumpeter, 1985), e não querem arriscar mais (Knight, 1972); contentam-se com o dia a dia, estão “bem” com os resultados obtidos e não querem alcançar voos mais elevados.

O gerenciamento de pequenos negócios requer um olhar singular para o planejamento das finanças das organizações. Planejar o setor financeiro é importante para visualizar o fluxo do dinheiro movimentado pela empresa. Uma organização saudável financeiramente é aquela que cumpre seus pagamentos no prazo acordado, verifica sempre o andamento das entradas e saídas de dinheiro, previne futuros descontroles creditícios, programa antecipadamente seus financiamentos, recorre a recursos de terceiros com as melhores taxas de empréstimos etc. Essas tarefas demandam mais tempo do pequeno empreendedor, que sempre já está envolvido com “todos” os afazeres da empresa.

Perguntou-se aos empresários se existe um planejamento dos aspectos financeiros na sua empresa: orçamento, demonstrativos dos resultados, fluxo de caixa, balanço patrimonial, análises financeiras. Abaixo, algumas considerações para análises.

Tabela 36 – Planejamento dos aspectos financeiros.

Orçamento, demonstrativo dos resultados, fluxo de caixa, balanço patrimonial, análises financeiras	
Entrevista do 1	“De maneira não muito organizada ainda, mas algumas ações vêm sendo desenvolvidas e incrementadas, de forma processual”.
Entrevistado 2	“Sim”.
Entrevistado 3	“Planejamento existe, mas não da forma como gostaria”.
Entrevista do 4	“Não. Somente orçamento, tomada de preço com os fornecedores”.
Entrevistado 5	“Sim”.
Entrevistado 6	“Sim. Orçamento”.
Entrevista do 7	“Dentre os citados, somente o orçamento”.
Entrevistado 8	“Sim. O fluxo de caixa é feito diariamente. Os demais controles financeiros são feitos pelo contador”.
Entrevistado 9	“Sim”.
Entrevistado 10	“Sim”.
Entrevistado 11	“Existe, pode até não parecer” – O empresário justificou essa resposta com a declaração: “A empresa não apresenta uma estrutura administrativa interna bem elaborada, mas temos um planejamento”.
Entrevistado 12	“Não; eu faço o seguinte: eu tenho aqui tudo o que compro durante o mês; tudo o que eu compro e tudo que eu vendo, aí eu faço um encontro de contas, um balanço mensal. No futuro, fazer uma sistematização, controle, acho importantíssimo. O controle é necessário, eu preciso realmente disso aí. Hoje tenho duas lojas, e é muito difícil um controle 100% disso aí”.
Entrevistado 13	“Sim, procura estar sempre...a “gente” planeja... procura conduzir, mas ainda fica a desejar, porque a “gente” começa com capital curto, procura apenas trabalhar o dia a dia”.

Fonte: Dados da pesquisa (2010) (Grifo nosso).

As declarações acima expõem a necessidade do planejamento; os empresários estão cientes da urgência em incorporá-lo na empresa; há um anseio em realizá-lo. Percebeu-se uma certa realidade fragilizada, quando os donos de estabelecimentos falaram que o planejar dos recursos financeiros é feito de maneira **não** organizada; existe, mas **não como deveria ser**; e, por fim, o planejamento **fica a desejar**. Essa descoberta é um sinal de alerta para os gestores.

Diante do exposto, as entidades de fomento, as instituições de ensino e os próprios empresários devem ser incentivados a incluir, na condução dos negócios, o planejamento como norteador de ações empresariais, devidamente ajustado aos pequenos negócios, com muita simplicidade e objetividade; não como o planejamento estratégico das grandes corporações.

Os investimentos, os tipos de inovações, as novas tecnologias e as ferramentas administrativas foram outros pontos abordados nesta investigação. Examinaram-se os testemunhos acerca da maneira como os empresários gerenciam os seus negócios. As Tabelas 36, 37 e 38 retratam aspectos organizacionais. O empreendedor foi provocado com as seguintes indagações: Quais os investimentos efetuados nos últimos dois anos? Como absorvem novas tecnologias? Como lidam com as inovações? E, por fim, quais as

ferramentas gerenciais utilizadas pelos donos das ME e das EPP de Itabuna? Na Tabela a seguir, elencaram-se os tipos de investimentos realizados nas empresas pesquisadas.

Tabela 37 - Investimentos efetuados nos últimos dois anos

Empresário 1	“Treinamento, ampliação da loja, construção (infraestrutura) ”.
Empresário 2	“Plano de mídia, patrocínios exclusivos, treinamento mensal com os funcionários, mudanças em equipamentos, <i>layout</i> e fachada de algumas lojas”.
Empresário 3	Equipamentos (<i>plotter</i> , impressora, prensa, laminadora, encadernadora) e estoque ”.
Empresário 4	“Nas áreas de computação, estoque (com maior ênfase) e tecnologia”.
Empresário 5	“Não houve investimento”.
Empresário 6	“Ampliação da loja, compra de terreno para construção do depósito, compra de veículo de entrega, informatização, treinamento de pessoal”.
Empresário 7	“Capacitação de funcionários, segurança dos funcionários [fabricante de extintores de incêndio], renovação da frota da empresa”.
Empresário 8	“Construção da sede própria e informatização dos setores de controle de estoque ”.
Empresário 9	“ Estoque ”.
Empresário 10	“Treinamento e desenvolvimento de novas estratégias de marketing, internamente”.
Empresário 11	“Infraestrutura, tecnologia e treinamento”.
Empresário 12	“Máquinas de padaria (câmara fria, balçães), área de informática e estoque ”.
Empresário 13	“ Estoque ”.

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Os inquiridos revelaram as áreas receptoras de investimentos: treinamento, máquinas e equipamentos, infraestrutura, informática foram as que mais incentivos financeiros receberam. O estoque foi o investimento mais citado; seis empresários aplicam ou reaplicam seus capitais na movimentação de mercadorias estocadas.

Pelo apresentado, o empresariado de Itabuna proporciona melhorias para seus colaboradores, através da capacitação; está a atualizar seus negócios com a informatização e novas tecnologias e incrementa a estrutura física (*layout*) das empresas.

Os empreendedores, segundo Schumpeter (1985) e Drucker (1986), são responsáveis pela introdução de inovações dentro das empresas. Schumpeter (1985) enfatiza a tecnologia, reconhece que as novas combinações surgidas na “produção” geram mais valia para as empresas. Drucker (1986) amplia o pensamento de Schumpeter ao incluir não só os aspectos tecnológicos, como também novas formas de gerenciamento, novas demandas.

A Tabela 38 expressa as inovações ocorridas nas empresas e as novas tecnologias usadas pelos empresários.

Tabela 38 - Inovações ocorridas nas empresas e novas tecnologias incorporadas nos negócios

Empresário 1	Inovações: Novos produtos; reforma da estrutura física; capacitação dos colaboradores. Tecnologias: Aperfeiçoamento do sistema informacional.
Empresário 2	Inovações: Novos bens e serviços – <i>Diabetic center</i> . Tecnologias: Pedidos eletrônicos – <i>on-line</i> – junto aos fornecedores.
Empresário 3	Inovações: Produto novo (álbum encadernado); novo processo de fabricação de confecção de camiseta personalizada com foto. Tecnologias: Equipamento de <i>plotter</i> (uso de tinta com menos agressividade ao meio ambiente, maior qualidade de impressão, devido ao novo cabeçote).
Empresário 4	Inovações: Novos produtos impostos pelo mercado são feitos constantemente (peças de automóveis) Tecnologias: Modificação do <i>software</i> ; aquisição de ferramental tecnológico para área de serviço.
Empresário 5	Inovações: Modernização das mercadorias (novos produtos oriundos dos fabricantes). Tecnologias: Nihil.
Empresário 6	Inovações: Novos produtos, melhoria nos serviços. Tecnologias: Informatização de alguns setores.
Empresário 7	Inovações: No processo de produção, foi estabelecido um novo método de organização que fez com que se produzisse mais, mais rapidamente e com menos chance de erro. Tecnologias: Novo sistema de alarme, novos tipos de agentes de extinção de fogo, além de sistema tecnológico na área administrativa.
Empresário 8	Inovações: Novos produtos voltados para as áreas de odontologia e fisioterapia. Tecnologias: Implantação de “Nota Fiscal” eletrônica.
Empresário 9	Inovações: Novos produtos com influência do cliente. Tecnologias: Novos programas informáticos, equipamentos para a área de gestão.
Empresário 10	Inovações: Alteração no ponto de vendas para aumentar a identificação e relação com o cliente, com o produto e com a empresa. Tecnologias: As ferramentas de gestão integrada – informatização da empresa.
Empresário 11	Inovações: Aperfeiçoamento do sistema de crédito (gestão); (re) aproveitamento de descarte de pisos. Tecnologias: Não.
Empresário 12	Inovações: “Acontece, mas não muito. O que eu sempre inovo é na parte minha; na parte de panificação, confeitaria, essa parte eu sempre trago profissional de fora, de outras capitais, para auxiliar-me nisso”. Tecnologias: Nihil
Empresário 13	Inovações: Novos produtos (camas box). Tecnologias: Nihil.

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Pelo exposto anteriormente, o ambiente empresarial de Itabuna inclui no gerenciamento aspectos de tecnologia e da inovação. Os exemplos identificados ainda são incipientes; muitos já estão à disposição do empresariado, desde sempre. A forma de introduzir as novidades e as tecnologias nas empresas é composta de “modelos” repetitivos de equipamentos, gestão e demandas, e não é realmente inovadora, no sentido de novas combinações inusitadas: são meros procedimentos já incorporados ao contexto dos negócios.

As inovações e as tecnologias, relatadas na Tabela 37 e observadas nos contatos com os entrevistados, não as configuraram como sendo os “verdadeiros” empreendedores idealizados e caracterizados pelos autores Peter F. Drucker e Joseph A. Schumpeter. O tecido

empresarial itabunense é composto por homens de negócios que **não** praticam novas combinações, não perturbam a atmosfera negocial; logo, são meros repetidores de métodos ou maneiras já consolidadas no mercado, são imitadores (Kirzner, 1986). O empresário em reflexão também não é merecedor da reputação de “autêntico” empreendedor, nos argumentos de Drucker (1986), porque não gerou “algo novo”, “algo diferente” dos demais.

Diante dessas explicações, considera-se que os donos das ME e das EPP, no tocante aos aspectos da tecnologia, da inovação e da informação, não são empreendedores no paradigma de Drucker, de Kirzner e de Schumpeter. O empresariado, adequado à análise schumpeteriana, não é aquele em destaque, desestabilizador da “ordem”; mas, sim, o copiador de práticas habituais ou aperfeiçoador do método existente: **o empreendedor incremental**.

Os negócios itabunenses são feitos no “mesmo” arranjo ou, no máximo, reprodução do já estabelecido. O empresário não possui características que o diferenciam dos demais, não faz “algo novo” (demanda, gestão, satisfação); sendo assim, não lhe será atribuído o título de empreendedor “druckermiano”. Nessas condições, outorga-lhe apenas **“administrador”**.

A primeira parte das entrevistas, estratégia organizacional, encerra-se com o diálogo sobre os procedimentos gerenciais. Efetuou-se o seguinte questionamento: Quais as **ferramentas administrativas** utilizadas? Quais as inovações verificadas nos processos de **gestão**: nova estrutura organizacional, novo sistema de comunicação, investigação de mercado, qualidade total, organização holística, administração participativa, normas ISO, *benchmarking* (buscar as melhores práticas), *empowerment* (delegação de autoridade), terceirizações, *learning organization* (foco na organização que aprende), alianças estratégicas, *dowsing* (uma redução no tamanho da empresa), melhoria contínua?

Os depoimentos recebidos direcionam para muitas ponderações, comentários e contradições; uma nota explicativa é imprescindível. Todos os questionários passaram pelo pré-teste. Em princípio, não foi encontrada questão inadequada ou inoportuna geradora de incompreensões. Durante a entrevista, outras orientações foram acrescentadas para um melhor entendimento do exposto nessa pergunta. Mesmo assim, as análises e as inferências, quando trabalhadas, requereram um esforço acentuado de esclarecimentos.

Os 13 inquiridos utilizam pouco, **muito pouco as técnicas gerenciais elementares, de forma sistematiza, científica**. Exemplos: plano de negócio, organização do estoque, racionalização das tarefas, redução de custos, instrumentos de controle, cálculos de preços, promoções, acompanhamento do fluxo de caixa etc. As atividades mais elaboradas pelas ciências da administração, aplicadas nas grandes corporações, não são apreciadas pelos micro e pequenos empresários, conforme falas dos entrevistados (Tabela 39).

Aprofundou-se a pergunta, mudou-se a tática de dialogar com os “atores” e adequou-se a linguagem mais apropriada para esse grupo específico. Detalhou-se mais a questão, ao ponto de perguntar: Como é o seu dia na organização? Como é a sua maneira de trabalhar?

As reflexões foram amplas nesse quesito, em particular. As respostas desencadearam para novas problemáticas. Se os empresários não utilizam as ferramentas básicas da gestão, inquire-se: como sobrevivem? Se não utilizam as técnicas administrativas, quais as formas de acompanhamento da gestão? O “saber-fazer” tácito também produz resultados? A experiência no negócio é uma mais valia para o empreendedor? Informa-se que essas indagações não serão respondidas, apenas provocações para novos debates.

As informações expostas pelos inquiridos, desde já, revelam que o ambiente empresarial dos pequenos negócios na cidade de Itabuna, na sua essência, é administrado de forma empírica. Os resultados apresentados, muitas vezes, são satisfatórios (lucros e sobrevivência). Mesmo assim, a forma de conduzir os empreendimentos é incerta e instável, provavelmente os riscos de encerramento é muito grande. Por outro lado, pergunta-se: como as teorias administrativas podem apoiar os empresários da ME e das EPP? Sugere-se, pois, que as ferramentas gerenciais já organizadas pelos postulados das ciências da gestão possam ser simplificadas para serem usadas nos pequenos negócios.

A Tabela a seguir, descortina o “mundo” oculto do micro e do pequeno empresário no contexto gerencial. Uma atenção especial foi dada à declaração do “empresário 12”, já que o comentário exposto foi de uma propriedade significativa, sendo este alguém que realmente conhece em profundidade a “composição” das empresas de pequeno porte, mas que sabe como vivencia.

Tabela 39 - Ferramentas administrativas utilizadas pelos empresários

Empresário 1	Planejamento estratégico. “O grande segredo é saber administrar”.
Empresário 2	Administração “partilhada”.
Empresário 3	“Hoje não tenho como responder essas perguntas”.
Empresário 4	Esses modelos não são utilizados; a técnica utilizada é do próprio proprietário , e que criou a nomenclatura de “GILSATION” . É o feijão com arroz mesmo, é o modelo originado pela maneira de conduzir a organização, pela experiência vivida de 40 anos” .
Empresário 5	“Sim”.
Empresário 6	“Administração participativa e melhoria contínua”.
Empresário 7	Nihil.
Empresário 8	“Planejamento e organização”
Empresário 9	“Atendimento” (preocupação do empresário com essa área)
Empresário 10	“Pesquisa que a gente desenvolveu interna e externa, ajudou muito”. (resposta incorreta)
Empresário 11	“Terceirizações por parte dos serviços”
Empresário 12	“Experiência e formalizações técnicas. Eu fiz o curso de empreendedor, muito bom; ajuda-me demais, mas eu não posso seguir ao pé da letra, porque não dá certo ao pé da letra. A realidade é diferente, por exemplo: eu quero fazer uma reforma na loja, não tenho dinheiro em caixa, às vezes a “gente” compra para depois fazer o caixa. É coisa do negócio, do comércio. Só quem sabe disso são as pessoas que passam por isso. Hoje eu tenho uma pessoa aqui comigo, que trabalhou muitos anos em banco, é uma pessoa de grande capacidade técnica, mas eu precisaria de mais duas, mas a empresa não pode, a “gente” sofre esse tipo de coisa, e eu também. Fui presidente do sindicato de panificação. Itabuna tem cento e “tantas” padarias. Eu fiz várias reuniões, eu passei a conhecer cada um, e eu vejo a realidade. Às vezes a pessoa não pode botar um funcionário no caixa da padaria, o “cara” não tem telefone no local; tudo causa custos, então a gente convive com essas coisas, e conhece a realidade do outro lado”.
Empresário 13	“Trabalho muito com minha experiência . Dá segurança porque já vivenciei. Quando eu era funcionária absorvia o que era bom, e agora aplico no meu comércio”.

Fonte: Dados da pesquisa (2010) (grifo nosso)

O “empresário 4” informa que os modelos sistematizados não são utilizados na empresa; a “técnica” desenvolvida na condução gerencial é o seu próprio “estilo”, o seu próprio “perfil”. O proprietário cunhou o termo “GILSATION”, “feijão com arroz”, para designar a sua maneira de conduzir a organização, ou seja, comprar, vender, ficar de “olho”, controlar e apurar os resultados; para além disso, completou: “é experiência de 40 anos” (Empresário 4 – Dados da pesquisa, 2010).

O respondente 13 conduz a empresa também com a experiência, mas afirma que as formalizações técnicas são importantes. Alertou para o fato de o curso de empreendedorismo ser muito bom, pois ajuda a melhorar a gestão da empresa, mas não se pode aplicar todo o conhecimento adquirido; a realidade é outra, é bem diferente: “só quem sabe disso, são as pessoas que passam por isso” (relato do empresário 13, Dados da pesquisa, 2010).

Deduz-se, com esse comentário, que os conceitos sistematizados para os micro e os pequenos negócios, apesar de instrumentalizar o empresário, precisam de adaptações, quando incorporados nesses tipos de empreendimento. Os teóricos da gestão deverão oferecer

premissas, postulados mais próximos da realidade empresarial dos pequenos estabelecimentos; as teorias, em grande parte, somente enfatizam as médias e as grandes corporações. O momento é propício para criar procedimentos administrativos para os negócios de porte menor.

As declarações dos entrevistados evidenciam um *modus operandi* dos empresários; a conduta gerencial do administrador é caracterizada por um “modelo” que prioriza a experiência, a realidade prática. A “forma” de gerir dos proprietários de empresas, quando comparada com os princípios científicos das ciências administrativas, ou seja, com as teorias, apresenta-se com muitos afastamentos. Verifica-se a existência de um *gap* muito grande entre as “práticas” empresariais e as teorias gerenciais. O ambiente empresarial, em princípio, fica mais fortalecido, se os pequenos negócios forem geridos pelos modelos teóricos.

Os empreendedores utilizam o planejamento estratégico, a administração compartilhada ou participativa (Tabela 38). O planejamento feito por um dos inquiridos expõe muitas fragilidades, muito empirismo; o plano continha apenas tópicos mal construídos; na realidade, encontrou-se um documento muito simples, impreciso, sem qualquer procedimento sistemático. Mesmo assim, o informante afirmou que possuía um documento estratégico.

As pequenas empresas não necessitam de um projeto tão bem elaborado quanto os das grandes corporações, mas alguns itens são essenciais para retratar a formalização dos objetivos das ME e das EPP. Informações do ambiente interno e externo, políticas de preço, promoções, acompanhamento dos custos, cronograma de investimento e monitoramento dos recursos financeiros são imprescindíveis para um plano estruturado de negócio.

Os respondentes praticam a gestão participativa ou compartilhada. Tal fato vivido nas empresas é justificado, em tese, pelos seguintes argumentos: a) a pequena corporação não tem um organograma bem definido; geralmente é constituída pela família e poucos funcionários; b) os níveis hierárquicos são reduzidos; existem proximidades das pessoas; c) o dono está quase sempre presente em todas as tarefas da organização; a agilidade e a flexibilidade são uma realidade natural; d) o ambiente relacional é muito amistoso, familiar; a informalidade é uma constante; e) a estrutura organizacional é enxuta, as tarefas são combinadas; os funcionários exercem várias funções (informações da pesquisa, 2010).

O autor Filion (1999b) identificou que os empresários das pequenas empresas não tinham um plano formal na condução do negócio, pois o gestor desenvolvia “planos” informais, sem material escrito, baseado na visão. Esta tese corrobora essa afirmativa ao encontrar resultados similares, ou seja, a maioria dos empresários não formaliza os “processos” das suas empresas, através da função administrativa “planejar”.

Por outro lado, mesmo não escrito em documento formal, o planejamento estava na mente do empreendedor (“retrato” da organização aonde se quer chegar, metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida). Os donos de estabelecimentos demonstraram que sabiam, mesmo de forma desordenada, desestruturada, aonde queriam chegar (planejar); que estratégias (maneiras) utilizavam (planejar), como identificavam as oportunidades (planejar), qual a estrutura a ser escolhida (organizar), como fizeram compras (organizar), como treinavam seus funcionários (dirigir), como verificavam o caixa (controle).

Todas essas atividades descritas estão presentes no ambiente empresarial de Itabuna. O gerenciamento, total ou quase total, é desenvolvido baseado na experimentação, no “tino” empresarial, na “intuição” (Timmons, 1989; Filion 2000a), sem formalizações. Desse modo, a informalidade é uma situação vivenciada no dia a dia das empresas itabunenses com grande incidência. O contexto empreendedor apresenta-se heterogêneo (Leone, 1999). O empresário estudado valoriza muito a experiência; Filion (1999b) assevera que a prática é um ganho para o entendimento do funcionamento das empresas.

Os “modelos” de gestão do empresário pesquisado, quando comparados às premissas das ciências gerenciais, apresentam-se desalinhados ou, até mesmo, incompatíveis. As pequenas empresas não fazem uso dos pressupostos teóricos, não absorvem o conhecimento sistematizado, não reaplicam as técnicas administrativas, não utilizam os procedimentos formais dos postulados empresariais, não procedem em conformidade com as premissas da gestão científica desenvolvidas pelos estudiosos das *management theories*.

Diante do exposto, infere-se que a gestão dos negócios das ME e das EPP de Itabuna está imersa nas maneiras pragmáticas aprendidas na vivência empresarial, no cotidiano dos empresários, uma gestão casual. Um alerta é sempre bem vindo: profissionalizar as atividades das pequenas empresas é uma obrigatoriedade estratégica; não há alternativa. Auxiliar os

empreendedores a “tocar” seus negócios com ferramentas elementares administrativas é uma tarefa urgente e prioritária.

A sociedade do século XXI está inserida num novo cenário. É importante para o empreendedor rever velhos procedimentos e incorporar condutas sistemáticas da administração. O desafio atual é o enfrentamento das novas “ondas” sociais: concorrência acirrada e predatória (Kotler e Keller, 2009), novas demandas por produtos e serviços (Drucker, 1986), exigências dos consumidores (Giddens, 2008), globalização econômica (Castells, 2002), competitividade elevada (Porter, 1986), diminuição dos lucros (Kotler e Keller, 2009), imposições tecnológicas e inovações constantes (Schumpeter, 1985).

6.3.2 Trajetória empresarial.

A segunda parte desta tese analisou o tema “trajetória profissional” ou “percurso profissional”. Seis perguntas foram elaboradas no sentido de averiguar como aconteceu o processo empreendedor. De início, perguntou-se sobre a história empresarial do respondente, as estratégias para iniciar um negócio ou nele manter-se, a carreira empreendedora, as decisões para entrar no mundo dos negócios e quais as motivações dos donos de empresas.

Os empresários revelaram histórias que antecederam as suas entradas na atividade empresarial. Três pontos caracterizam fortemente os atores estudados: a) a maioria vem de família que já possuía um comércio, sendo, portanto, influenciada diretamente pelo ambiente familiar; b) outros trabalhavam para outrem e adquiriram gosto e experiência nos negócios, através da convivência e da observação; c) por fim, os empresários que tiveram tanto o convívio com os familiares comerciantes, quanto aprenderam numa atividade negocial a trabalhar para outrem. Percebe-se, claramente, que esses três pontos foram os maiores incentivadores de entrantes num negócio empreendedor.

Alguns entrevistados informaram que, antes de iniciarem um comércio, já trabalhavam para outros donos de estabelecimentos. Essa situação é importante num empreendimento, porque a experiência vivida como funcionário de qualquer empresa desenvolve, no indivíduo, capacidades e habilidades que as organizações exigem no início de uma atividade e na sua continuidade. As “transações” que acontecem no dia a dia dos empreendimentos são aprendidas e percebidas pelas pessoas, ao saírem da função de empregado para dono de

empresas. Os aspirantes a empresários levaram consigo o *know-how* adquirido durante o tempo em que se encontravam nas organizações. Muitos iniciaram um negócio no mesmo ramo que trabalhavam anteriormente como funcionários; já outros abriram num setor diferente de onde trabalhavam.

Para confirmar essa reflexão, expõem-se, a seguir, algumas falas dos empresários.

Tabela 40 - Trajetória empresarial - história

Empresário 1	“A maior influência para iniciar o negócio foi a constituição de uma família . (...) A Ideal Textil nasce em Itabuna em 01 de junho 2005, a partir de uma cisão do Bazar Cida. (...) A empresa já nasceu com 9 anos de experiência ”.
Empresário 2	“Tive uma infância feliz, convivi desde criança numa drogaria observando estoques de medicamentos e perfumaria, e vendo como meus pais trabalhavam . Passei a gostar da área de saúde, e hoje graduei em fisioterapia. Atuei por 10 anos na área em serviços públicos e negócio próprio até que a história anterior trouxe-me de volta para o varejo de medicamentos e perfumaria do qual meus pais foram os fundadores .”
Empresário 3	Quando estudante, trabalhei como recenseador do IBGE, fiz estágio na ABNT e na Bravox (autofalantes). Já formado, trabalhei em engenharia de processos de montagem de calculadoras. (...) Montei meu próprio negócio no ramo de confecções em Volta Redonda (RJ), no ano de 1983. Depois de 18 anos nessa área, vendi a minha parte para um tio de São Paulo. Comecei, então, a trabalhar no ramo fotográfico em Porto Seguro junto com meu irmão . A sociedade foi desfeita. Ele continuou lá, e eu fiquei com a loja de Itabuna, posteriormente abri mais duas lojas, uma aqui mesmo e outra em Ilhéus. Meus pais tiveram negócios, sempre convivi com isso e talvez essa seja a maior influência. ”
Empresário 4	“Iniciei com peças de bicicleta na década de 1960. Abri por necessidade , e com influência do meu irmão .”.
Empresário 5	“A maior influência para esse negócio (...) nove anos atrás, foram os 26 anos de experiência quando trabalhei em três empresas do ramo, onde pude desenvolver todas as funções a ponto de aprender um pouco de tudo sobre a atividade, e colocá-las em prática nesses nove anos em nossa empresa.”
Empresário 6	“ Meu pai foi sempre empreendedor , trabalhou muitos anos como representante comercial na área de alimentos. Eu e meu irmão estudávamos numa escola pública, concluímos o ensino médio em 2002. Em 2003, meu pai entrou em dificuldade financeira por conta de uma construção que não seu certo, ele acabou ficando sem trabalho . Em 2005, eu entrei na faculdade, mas ainda estava sem trabalho, assim como meu irmão, meu pai e minha mãe. E, 2006, um tio meu incentivou-nos a abrir uma loja de colchões. Nós planejamos durante seis meses e, dentro das nossas possibilidades, iniciamos um negócio. No início, passamos por muitas dificuldades , mas hoje conseguimos colher alguns frutos do nosso trabalho.”
Empresário 7	“Comecei a ter contato com a área comercial aos 15 anos, quando fui tomar conta de um negócio da família durante meio período, pois, no outro período, estudava. Fiz isso durante todo meu período de graduação. Quando me formei, devido à dificuldade de emprego e a doença na família, fui tomar conta de uma plantação de café durante 2 anos. Em 1982, vim para Itabuna para ser responsável técnico de uma empresa de manutenção de extintor, o que fiz durante um período de mais ou menos 10 anos. Logo depois, comprei a empresa em sociedade. Um ano depois, saí da sociedade e abri a minha empresa , onde estou até hoje.”
Empresário 8	“Após trabalhar alguns anos numa empresa com cargo comissionado, na área de compras e licitações, decidi montar o meu próprio negócio .”
Empresário 9	“Quando meu pai morreu, eu assumi. (...) Influência da minha mãe”.
Empresário 10	“Doze anos atrás, com uma loja de varejo de pequeno porte, isso em função de um histórico familiar de alguém que vinha mais ou menos nesse ramo; a partir disso, nós começamos o nosso trabalho.”
Empresário 11	“ Eu já era um empreendedor , isso só o meu patrão percebeu rapidamente. Isso tenha

	vindo talvez das primeiras experiências na área de vendas que, aos 10 anos, fui trabalhar em feira livre ; eu pegava carrego, isso aí que passei a negociar na feira. Foi a primeira situação voltada para o comércio. Depois fui trabalhar no comércio ; já com 14 anos, e aos 16 a 17, eu trabalhei nas principais lojas de materiais de construção, então a minha subida foi rápida, com 2 anos eu estava grenciando, e com 3 anos eu já estava vendendo em Salvador. (...) Tinha sempre ideia de botar um negócio , e faltava-me capital. Começamos com R\$ 20.000,00, e depois de 10 anos temos R\$ 1.500.000,00 a R\$ 2.000.000,00 (reais) entre material, estoque e estrutura física. Passei dois anos trabalhando para outrem , e meu irmão tomava conta da loja. Depois tive que decidir. Decidi largar o emprego, e fui para o meu negócio. Fiz um planejamento , capitalizei-me, fiz uma poupança. A dedicação de dois anos ao negócio, de corpo e alma, seria viável; eu conseguiria, se não, recuava e pagava o que devia. (...) Graças a DEUS sobrevivi. (...) A decisão de colocar um negócio foi medo do desemprego depois dos 40 anos. ”
Empresário 12	“Eu diria para você com sinceridade, vou falar em termos de Itabuna. Eu comecei porque não tive opção ; eu comecei como se você estivesse caindo numa enchente; a primeira raiz, você se agarra. Foi por necessidade . Um cunhado meu levou-me para começar no ramo de de pão, ele levou-me para trabalhar com ele na distribuição de pão em outra padaria. Eu agarrei-me naquilo , a “coisa” foi rendendo, rendendo . Eu fiz um teste no Bradesco (banco), fui chamado, e quando cheguei já tinha preenchido a vaga. Eu tinha que continuar nessa atividade (pão). Quem me incentivou , foi meu cunhado . Não tive opção, não tinha o que fazer, ok!”
Empresário 13	“ Surgiu tudo com oportunidade , trabalhava já no ramo, cursei administração. Minha maior influência foi “ feira livre ” com os meus pais, o comércio. Terminei o curso de agropecuária e uma amiga chamou-me para trabalhar lá numa loja com o esposo; daí, eu peguei gosto. Comecei com uma sociedade; outra pessoa que estava desempregada chamou-me. Fiz a sociedade, mas ainda continuava a trabalhar para outrem, um pé dentro e outro fora como empregada e, ao mesmo tempo, já com minha loja em sociedade. Peguei gosto, respaldo, criei coragem, e pedi as contas. Na verdade, não era o comércio, eu ia para outro país; analisei, vi as dificuldades de outro país, decidi: vou partir para aqui, “abri as portas”. Tudo começou a partir do emprego: acreditei, acreditei no meu potencial, sem dúvida, comecei como vendedora, depois como gerente. Eu sempre falava lá em casa, eu quero ter minha empresa . Vinha de outra atividade no comércio.

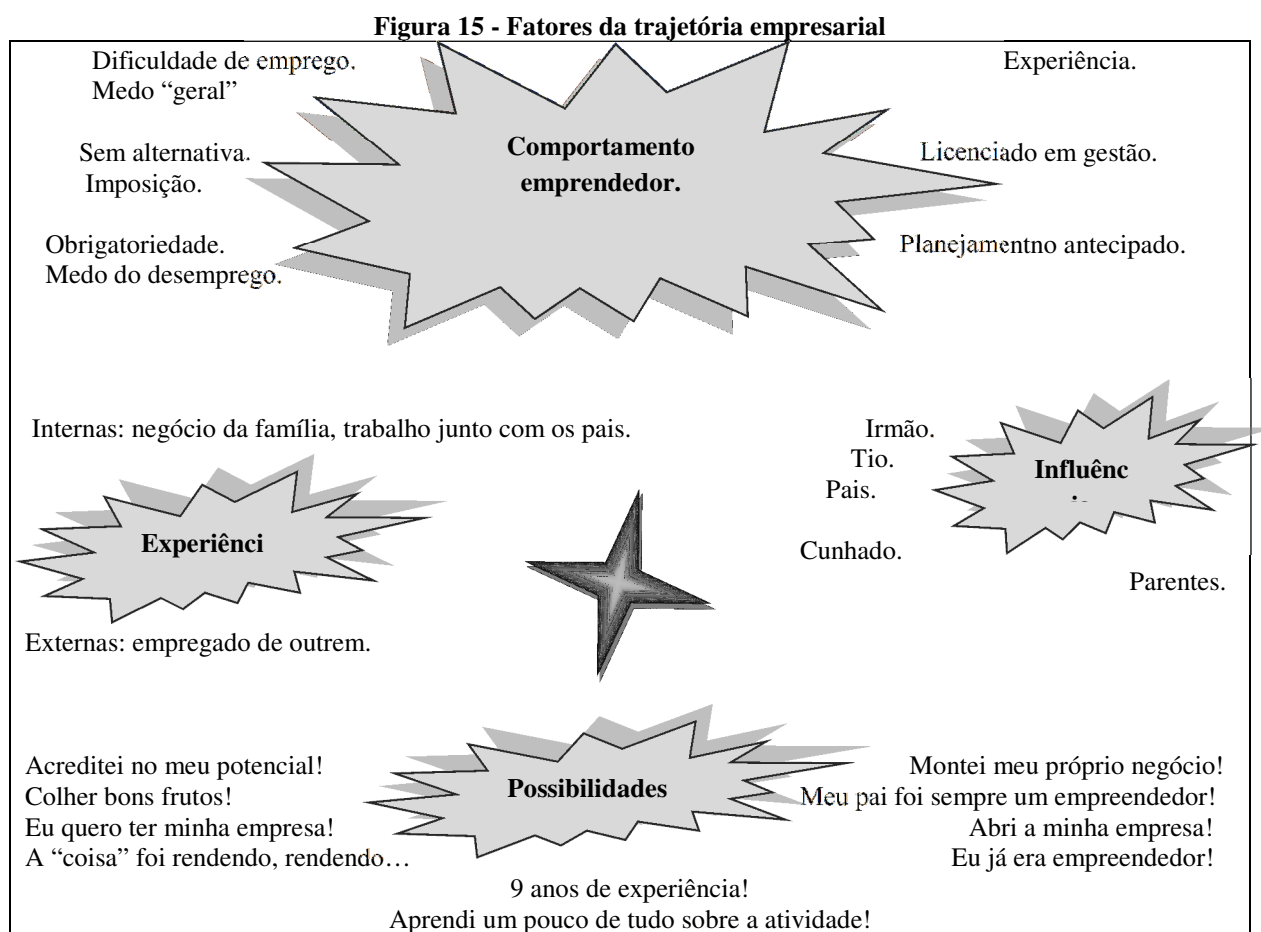
Fonte: Dados da pesquisa (2010) (grifo nosso)

As narrações contidas na Tabela 40 demonstraram uma realidade histórica dos empresários e alguns pontos merecem destaque. A família é um fator preponderante na vida do empresário, pois a influência familiar é bem marcante na trajetória empreendedora das pessoas. Todos os 13 donos de estabelecimento afirmaram que os progenitores ou algum parente próximo foram os maiores incentivadores para a carreira empresarial. A experiência dentro das empresas familiares com os pais ou alguém da família foi determinante para iniciar ou continuar um negócio. Os demais, que não trabalhavam para os pais, empresa familiar, obtiveram conhecimento do “comércio”, através do trabalho de outrem, empregado.

As experiências internas e externas, o contato e a convivência com o mundo dos negócios favoreceram certamente muitos empresários. Dos 13 entrevistados, apenas dois planejaram com antecedência a abertura da empresa; os demais foram na “onda” do empirismo e dez deles não tiveram outra opção, já que se dedicaram aos negócios e abriram

um empreendimento por necessidade. A ideia de não conseguir um emprego com facilidade ou de ficar desempregado foi outro fator estimulador para iniciar uma atividade econômica.

Os negócios estão envolvidos em muitas incertezas (Knight, 1985). Ser “patrão” é desenvolver tarefas, funções, às vezes muito árduas (Drucker, 1986). O espírito empreendedor consiste sempre num “estado de alerta” para obter lucro e os donos de empresas convivem diariamente com fornecedores, clientes, negociações com bancos, novas leis e legislações que alteram o processo administrativo. Muitos são os desafios a serem ultrapassados. Diante dessas situações, quatro empresários revelaram que vivenciaram muitos obstáculos de todas as ordens (financeira, gerencial, emocional, incertezas econômicas) no gerenciamento dos seus negócios.



Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A Figura 15 apresenta as ideias centrais das trajetórias dos empresários. Em síntese, pode-se considerar que, no início da atividade, os indivíduos são muito influenciados pelos familiares, em particular os pais. A experiência, tanto interna, quanto externa, é outro atributo

na formação de dono de estabelecimento comercial. O comportamento empreendedor é caracterizado mais pela necessidade do que por oportunidades: sem alternativa, entra no negócio. Por fim, as possibilidades de realizações são muitas, desde a crença interna de vencer até a conquista de resultados.

Pode-se considerar que a iniciação ou continuidade de um negócio é um esforço único do indivíduo. As instituições de fomento ao empreendedorismo não foram citadas em momento algum da carreira do empresário. A influência para estabelecer um negócio tem sua gênese no próprio tecido empresarial, seus agentes.

Diante das declarações dos respondentes, fica patente que as universidades locais, em especial a UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz, os órgãos de fomento (SEBRAE, CDL, ACI, AMPESBA, PMI e demais) e instituições creditícias (Banco do Brasil, Caixa Econômica, Banco do Nordeste) não têm oferecido um contributo efetivo aos proprietários de estabelecimentos de pequenos portes no início das suas trajetórias empreendedoras.

As estratégias fazem parte da vida dos empresários. A “maneira” de gerenciar as organizações, em parte, desempenham um papel fundamental para a continuidade dos negócios. Os estratagemas aprendidos nas experiências ou nos contextos das teorias das ciências gerenciais servem para fortalecer os empreendimentos. Para gerir eficazmente uma empresa, o gestor desenvolve ações específicas para assegurar a continuidade dos empreendimentos. Para além disso, as empresas estão num contexto de concorrências acirradas, e os empresários estrategistas devem fazer uso de ferramentas administrativas para sobreviver e para o enfrentamento da concorrência.

Os motivos que levam uma pessoa a entrar numa atividade econômica são influenciados por muitas questões e a decisão é um dos momentos cruciais para o arranque de um negócio. O tecido empresarial é incentivado a abrir uma empresa por diversos motivos. As questões 2.2 e 2.3 evocaram o processo estratégico e os motivos pelos quais o empresário decide iniciar uma atividade econômica.

A Tabela a seguir revela algumas possibilidades de ações específicas verificadas no gerenciamento dos pequenos negócios da cidade de Itabuna no tocante às estratégias utilizadas e os motivos de inciar um negócio.

Tabela 41 - Estratégias e decisão de abrir um negócio (motivos)

Empresário 1	Estratégias: Planejamento, expansão da atividade. Motivos/ decisões de abrir um negócio: Pela necessidade de expandir o negócio da família.
Empresário 2	Estratégias: Identificar-se com o empreendimento escolhido, ter risco calculado e grande dedicação. Motivos/decisões de abrir um negócio: Convite do pai, criação de novas formas de atuar.
Empresário 3	Estratégias: estudar o negócio, local, investimento, tempo necessário, manter atualizado Motivos/decisões de abrir um negócio: (Decisão muito difícil e bastante pensada) – Conversando com um tio, ele disse-me que o negócio de confecções estava indo bem, e acreditava ser muito promissor, bastava ter um bom ponto comercial, um certo capital e que o resto eu teria todo o apoio. Conversei com meu pai, e resolvemos entrar no ramo.
Empresário 4	Estratégias: Dedicação, muito trabalho, espírito de liderança, reinvestir na empresa totalmente os recursos adquiridos. Motivos/decisões de abrir um negócio: Fui chamado para trabalhar com o irmão.
Empresário 5	Estratégias: Determinação e perseverança (estratégias comportamentais). Motivos/ decisões de abrir um negócio: Acreditar no nosso potencial, e no ramo escolhido.
Empresário 6	Estratégias: Planejamento, local adequado. No início, pensamos em “algo” que as tarefas fossem feitas por nós para reduzir custos e imprimir um ritmo de trabalho. Motivos/decisões de abrir um negócio: Decidimos ter um negócio por causa da necessidade que tínhamos de sobreviver.
Empresário 7	Estratégias: Conhecimento de mercado, público que deseja atingir, planejamento. A empresa surgiu após o encerramento de uma sociedade que não deu certo. Motivos/decisões de abrir um negócio: Após o encerramento da sociedade anterior, resolvi comprar a empresa, era o momento de iniciar a minha própria empresa.
Empresário 8	Estratégias: nihil. Motivos/decisões de abrir um negócio: Após cinco anos como representante, resolvi abrir uma distribuidora e comecei a comercializar os produtos hospitalares.
Empresário 9	Estratégias: nihil. Motivos/decisões de abrir um negócio: Na verdade, eu fui “jogado” na empresa com a morte do meu pai, e por ordem da minha mãe.
Empresário 10	Estratégias: nihil. Motivos/decisões de abrir um negócio: por causa dos desafios.
Empresário 11	Estratégias: nihil. Motivos/decisões de abrir um negócio: O que me fez decidir parece irônico: a decisão foi esse medo do desemprego.
Empresário 12	Estratégias: nihil. Motivos/decisões de abrir um negócio: não tive opção.
Empresário 13	Estratégias: Planejamento e confiança. Motivos/decisões de abrir um negócio: peguei gosto pelo comércio.

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Pelas declarações apresentadas na Tabela 41, as ações desenvolvidas pelos empresários estão muito longe dos procedimentos sistematizados das teorias administrativas. Para iniciar um negócio ou nele manter-se, exigem-se alguns passos, mesmo de forma reduzida ou simplificada por se tratar de pequenos negócios. As etapas de conhecer o mercado, de planejar, de buscar informações do negócio, de identificar os recursos financeiros, de descobrir fornecedores, de atrair e manter clientes, de organizar a empresa, de certo modo foram negligenciadas pelos empresários pesquisados; ou seja, subutilizaram-se os procedimentos administrativos formais.

Dos 13 entrevistados, cinco não tiveram qualquer estratégia. Oito empresários tinham algum tipo de estratégia; desses, cinco citaram o planejamento como ferramenta administrativa, mesmo assim, o planejamento é mal elaborado, com as informações muito inconsistentes, incompletas e vagas. As análises apontaram que o tecido empresarial ainda desempenha as tarefas gerenciais de forma ainda não estruturada, não sistematizada. As empresas são criadas ou mantidas em funcionamento com os “conhecimentos” adquiridos nas experiências comerciais. Para além disso e de forma pontual, outras ações foram realizadas, como: expansão do negócio, dedicação ao empreendimento, estudo do ambiente interno e externo, tempo necessário para análise das informações, identificação do mercado, do público.

Decidir abrir uma empresa é outro fator importante no mundo dos negócios. Antes de iniciar uma atividade comercial, a literatura gerencial sugere que os empresários organizem suas ideias, de forma a amenizar os riscos envolvidos. Analisar o terreno negocial antecipadamente, pedir orientações aos especialistas ou aos órgãos de fomento ao empreendedorismo são ações praticadas, para que o início do negócio possa acontecer de maneira profissionalizada ou estruturada. Os empresários aspirantes e os já estabelecidos, ao recorrerem aos princípios da gestão estratégica, fortalecem as suas empresas, geram e alocam melhor os recursos e conseguem permanecer no mercado competitivo por um tempo mais prologando, mesmo enfrentando os concorrentes locais ou globais.

Esta pesquisa também abordou os temas experiência, risco, planejamento, como a empresa foi concebida, características do empreendedor de sucesso e o sentimento de realização ao exercer a “profissão” de empresário.

Os resultados demonstraram que 64,0% dos empresários responderam que, ao iniciar uma atividade econômica, tinham experiência; ou seja, sete tinham experiência, quatro, sem qualquer experiência, e dois não responderam. Com relação ao risco, cinco estavam cientes dos riscos envolvidos, dois desses demonstraram-se confiantes ao dizer: “tenho ciência do risco, visto que abri um novo negócio antes de vender o outro” (empresário 3); “alguns riscos são calculados e outros não se tem como avaliar/calcular. Vou dar um exemplo: o maior risco é a credibilidade” (empresário 11). Os outros três, mesmo sem perceber o significado da palavra risco, comentaram: “empreender é correr risco (empresário 1); “esse risco é diário”

(empresário 9). Do total de inquiridos, três não tinham conhecimento dos riscos envolvidos nos negócios, e cinco não revelaram, nos seus relatos, o quesito “risco”.

Dos empresários entrevistados, quatro fizeram o planejamento, à sua maneira, na abertura da empresa; quatro informaram que fizeram com muito improviso, sem preparo; e cinco não expuseram as suas ideias na função administrativa “planejar”.

Os resultados preliminares da pesquisa qualitativa sinalizam que os procedimentos administrativos realizados pelos empresários, experiência, risco e planejamento, apresentam-se contraditórios. Uns possuem, outros não os desenvolvem. Há muita heterogeneidade no gerenciamento das empresas, pois cada empresário organiza-se à sua maneira ou ao seu perfil e não há processos similares, quando início do negócio entre os proprietários de estabelecimentos comerciais. A maioria das empresas atua de forma assistemática, pois existem muitas diferenças gerenciais entre elas.

A maior parte do empresariado estudado, ao iniciar uma atividade, já vem com alguma experiência. Isso pode ser considerado como uma vantagem competitiva para o empresário, quando comparado com outros que abrem uma empresa sem qualquer vivência empresarial: é mais uma valia no processo empreendedor. O conhecimento antecipado do “terreno” assegura maior probabilidade de a empresa estabelecer-se.

É na capacidade de decidir em situações de risco que os donos de empreendimentos podem obter melhores resultados; quanto maior o risco, maiores são as chances de sucesso (lucro) ou de insucesso (prejuízo) (Knight, 1921). Os riscos envolvidos nos negócios são pouco percebidos pelos inquiridos. Pelas suas declarações, pode-se considerar que as condições de um futuro incerto não são compreendidas, em parte, pelos empresários. A visão dos agentes é muito vaga com relação aos riscos.

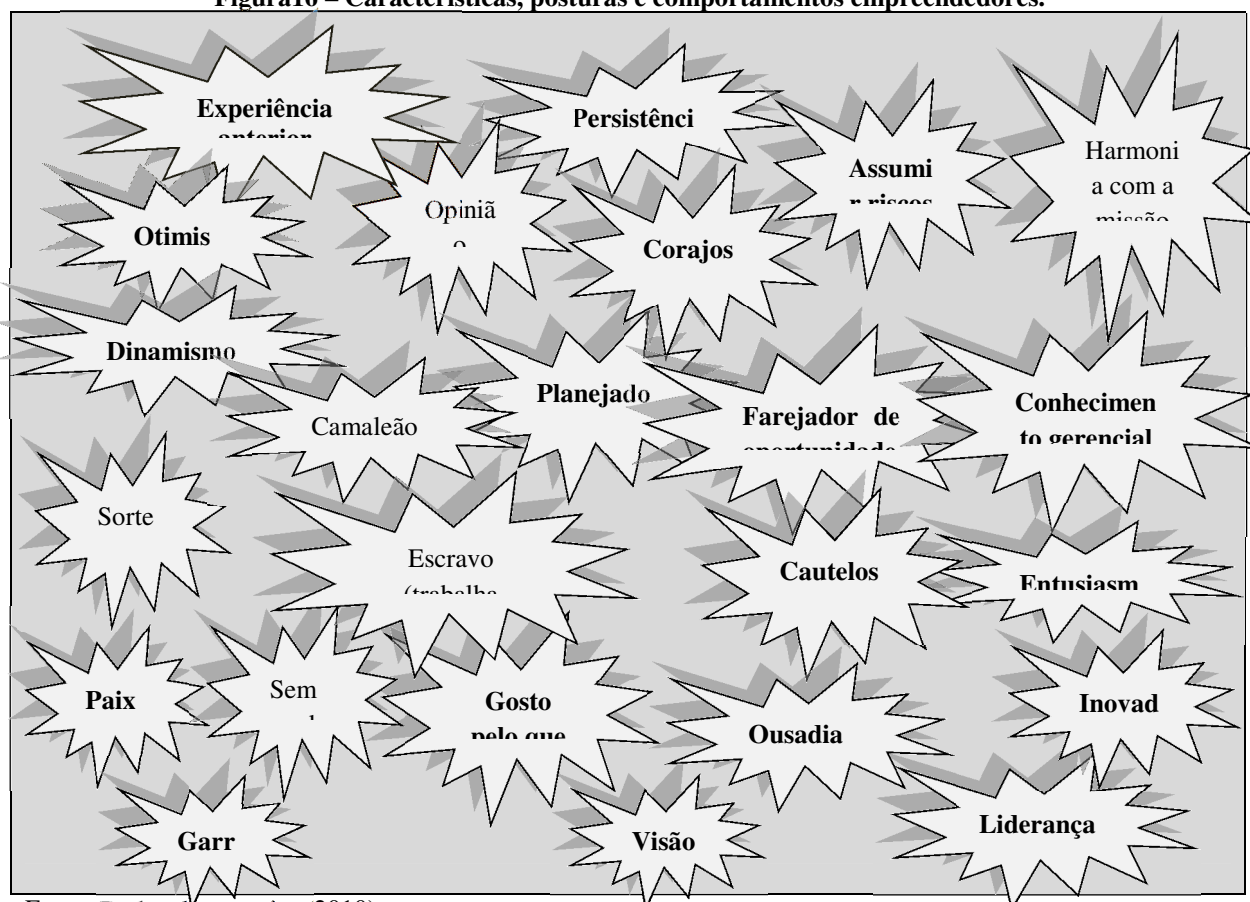
O plano estratégico é um documento que descreve os objetivos a serem alcançados pelos empresários, que ajuda as empresas a maximizarem suas habilidades de competição. Planejar não dá a garantia de prosperidade empresarial, mas é essencial para os negócios. Neste estudo, essa ferramenta gerencial é mesmo ignorada pelo tecido empresarial de pequeno porte. Apenas um pesquisado prioriza e valoriza o planejamento; dos outros, uns fazem na improvisação, sem preparo, e alguns, literalmente, não o fazem. O planejamento adequado ao

pequeno negócio e uma postura empreendedora favorecem a obtenção de bons resultados para as empresas.

Em outras épocas, a formalização da empresa, através do planejamento, não tinha tanta importância para as ME e as EPP. Atualmente, existem imposições, formalizações para o gerenciamento dos estabelecimentos comerciais. O acesso ao crédito só é permitido, quando as pequenas organizações apresentam os documentos exigidos na contratação do empréstimo; um deles é o plano de negócio. Esse exemplo serve para demonstrar ao empresário a necessidade de utilizar as ferramentas administrativas, de modo simples e reduzido, característico dos negócios de pequeno porte.

O comportamento empreendedor é outro aspecto que foi investigado neste estudo. A questão 2.5 buscou identificar posturas, comportamentos e características empreendedoras de sucesso na visão dos entrevistados. Em forma de figura, serão expostas suas falas.

Figura16 – Características, posturas e comportamentos empreendedores.



Fonte: Dados da pesquisa (2010).

A Figura 16 representa as qualidades dos empreendedores de sucesso na visão dos entrevistados. Muitas dessas qualidades encontradas nesta análise já tinham sido identificadas nos estudos dos teóricos do empreendedorismo na abordagem comportamental. As expressões em destaque foram catalogadas anteriormente pelos autores McClelland (1961); Gartner (1968), Casson (1982), Marshal (1985), Timmons (1989), Fililion (1999a), Fillion (1999b), Baumol (2001), Kruger (2004), e lembradas recentemente por Sarkar (2010). As palavras complementares que descrevem o empresário nos achados desta pesquisa foram: opinião própria, camaleão (pode ser a flexibilidade ou aberto a mudanças), sorte, sem medo, escravo (trabalha muito), harmonia com a missão (organizacional).

Para o encerramento da segunda parte da entrevista, que configura a trajetória empresarial, explorou-se o sentimento de realização enquanto “dono” de empreendimento. Na mesma questão, perguntou-se da possibilidade de o empresário incentivar outrem a ingressar na carreira empreendedora e, também, as perspectivas para o futuro.

Dez dos 13 empresários entrevistados sentem-se realizados com a escolha profissional e com a atividade que exercem. Dentre esses, seis foram objetivos e diretos e confirmaram, com uma intensidade verbal visível, que essa escolha foi bem proveitosa. O empresário 12 relatou: “honestamente, eu estou [realizado], **veja como comecei e como estou!**” (dados da pesquisa, 2010) (grifo nosso).

Os outros entrevistados estão satisfeitos, porém o empresário 4 asseverou: “Construí o senso de responsabilidade, mas atualmente estou cansado”. O empresário 6 disse: “Ainda temos muito para realizar; estamos começando; ainda queremos empregar muitas pessoas e abrir outras lojas”. Por sua vez, o empresário 11 respondeu implicitamente, sim, mas alertou: “Se eu disser que estou [totalmente realizado], eu não sou empreendedor”. Já o empresário 13 revelou: “Eu me identifico [realizado], mas acho que falta “algo” para você ficar no *topo*”.

Dois empresários não responderam, e apenas um disse que não estava satisfeito, mas justificou a resposta ao dizer: “Não me sinto realizado como empreendedor, até porque [me] falta muito” (empreendedor 3).

O empresário incentivaria outrem a entrar num negócio. Isso foi outra abordagem verificada neste estudo. Aos inquiridos, se estimulariam pessoas a iniciar um

empreendimento. Doze responderam “sim”. Cabe, nesse momento, registrar três falas: o empresário 12: “Sim, eu incentivaria porque **a melhor coisa é trabalhar para si próprio**, independentemente de qualquer coisa; nisso eu não abro mão; você pode viver estudando, morrer de estudar, agora você **montar o seu próprio negócio, é tudo!**” (grifo nosso). Já o empresário 5 revelou: “incentivaria, desde que a pessoa **tenha experiência** e muito, muito, muito capital para nunca depender do mercado financeiro; nunca **entrar na ciranda** financeira”. A última fala foi do empresário 7, com a seguinte exposição: “Desde que o empreendedor **tenha conhecimento da área que irá atuar**; sim, incentivaria” (grifo nosso). Infere-se, em princípio, que a carreira empresarial é uma oportunidade de vida.

O único respondente que não incentivaria outrem a ter um negócio justificou assim: “Eu já fiz isso, hoje não incentivaria, não incentivaria porque é muita responsabilidade” (empresário 9). De um lado, as atividades negociais realmente requerem muitas responsabilidades; o gestor, ao conceber um negócio, envolve-se em pagamentos de impostos, compromete-se com os salários de funcionários, tem compromissos com os fornecedores etc. Por outro lado, inquire-se: qual escolha profissional não está envolvida em responsabilidades?

A última questão dessa etapa descreve as perspectivas futuras que os empresários ambicionam. Observou-se, na maioria dos entrevistados, um certo otimismo em relação aos anos vindouros. Eles visualizam muitas possibilidades de melhoria e crescimento nos negócios. Abaixo, alguns comentários dos entrevistados.

Tabela 42 - Perspectivas futuras

Empresário 1	“A empresa está (...) buscando o aperfeiçoamento em todas as áreas, buscando novidades, produtos a que todos [clientes] aspiram, além de estar implementando novos conceitos, ideias e estratégias, em busca de um futuro de credibilidade e de excelência no negócio”.
Empresário 2	“ Inovando e de ‘olho’ nas tendências, tendo como prioridade a formação de pessoas e responsabilidade social, interna e externa”.
Empresário 3	“Vejo com bons olhos [o futuro]”.
Empresário 4	“Modificando, buscando outras possibilidades ”.
Empresário 8	“Desejo que a minha empresa cresça para diversificar a comercialização de outros produtos”.
Empresário 9	“Você tem que está antenado no seu ramo de negócio ou em alguma coisa, mesmo que não seja o seu ramo de negócio”.
Empresário 10	“Tentar fazer o melhor para permanecer vivo ”.
Empresário 11	“Estou com projetos pessoais”.
Empresário 12	“Eu continuo agarrando as oportunidades , eu acho que nós temos agora uma luz no fim do túnel para a nossa região. Eu estou apostando nós próximos 4 ou 5 anos, eu diria 10 anos”.
Empresário 13	“Eu vejo o futuro bem mais amplo, cheio de oportunidades , sem dúvida”.

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Dos 13 pesquisados, 10 podem ser considerados otimistas, pessoas que buscam novos horizontes, acreditam em novas possibilidades, enxergam novos desafios a serem enfrentados. Observou-se que eles são guiados por uma capacidade de concretizar o que almejam. Os outros três respondentes não contribuíram com essa questão.

Essas declarações são frutos das “ideias” dos proprietários das ME e das EPP. Uma vontade de continuar os negócios, de prosperar, ficou revelada. O futuro do tecido empresarial está no desejo do aprimoramento da atividade, de conquistar melhorias nos processos, de atrair clientes, de sobreviver e de lucrar com as possibilidades existentes, através do aperfeiçoamento, da excelência, da inovação, da permanência no mercado e das oportunidades. Registra-se que todos os objetivos vindouros não foram sistematizados em relatório, em um pequeno documento, em um plano simplificado: estão nas **mentes** dos empresários.

6.3.3 Sucessão.

A sucessão empresarial ou transmissão de empresas foi o último tema dialogado com os empresários da cidade de Itabuna. As informações prestadas pelos declarantes sobre o processo sucessorial são bastante preocupantes, requerem um olhar especial, como será visto nas falas e nas análises, posteriormente. A sociedade itabunense limita-se a identificar o agora, o presente, o dia a dia das empresas; não tem qualquer visão de longo prazo no tocante ao sucessor e ao sucedido.

A pergunta 3.1 do roteiro de entrevistas questiona o **processo sucessório**. Perguntou-se se ele é difícil, se é uma fonte de conflito ou se é uma situação natural. Oito empresários afirmaram ser um procedimento normal; apenas um desses, que pertence à segunda geração, pensa em dar continuidade à terceira geração, e já vivenciou a sucessão. Os outros cinco omitiram a resposta. Dez já pensaram na sucessão; um nunca pensou, outro pensou esporadicamente, e um não comenta sobre o processo sucessório. Sobre o empresário que não comenta a sucessão, nas observações efetuadas, percebeu-se que irá causar um grande conflito, por apego à empresa, e por não preparar um futuro sucessor.

Essas respostas permitem algumas reflexões: a maioria dos empresários, por nunca ter vivido essa experiência, e ignorante em relação aos cuidados durante o processo, imagina ser “algo” fácil de conduzir; na verdade, é uma conjuntura realmente muito dispendiosa, tanto do

lado emocional, quando do lado administrativo, além das questões jurídicas, financeiras e patrimoniais.

A naturalidade encontrada nas falas dos empresários deixa muitos pontos de interrogação. Será que estão preparados? Será que vão conviver de maneira harmoniosa nessa experiência sucessorial? Os estudos já desenvolvidos afirmam que não: a transferência de empresas é muito trabalhosa e deve ser planejada com antecedência.

Alguns teróricos asseveram que esse processo é muito complexo, visto que envolve perda de poder do sucedido, transmissão do gerenciamento e do patrimônio, falta ou despreparo de possíveis sucessores, desinteresse em continuidade nos negócios e, por fim, as questões emocionais das pessoas, que geralmente são familiares.

Cinco empresários, de alguma forma, **superficialmente**, já se envolveram com a sucessão. Dois deles acreditam ser uma situação de desconforto por causa de suas personalidades centralizadoras e dominadoras: um pensa que o sucessor pode sair dentre os membros da família ou fora dela; um já orienta o sucessor, e um pensa na terceira geração. A seguir, algumas falas dos entrevistados.

Tabela 43 - Sucessão: alguns comentários

Empresário 1	“Hoje em dia, é uma situação natural”.
Empresário 2	“De forma natural e necessária para a continuidade do negócio. Estamos na segunda geração em fase de preparação para a terceira”.
Empresário 3	“O processo sucessório é, muitas vezes, uma questão delicada, mas natural”.
Empresário 4	“Não comento sobre o processo sucessório”.
Empresário 5	“ “Natural”.
Empresário 6	“É uma situação natural. Entretanto ainda não pensamos como será o processo, pois ainda somos jovens, e falta muito para acontecer”.
Empresário 7	“Por ser uma pessoa centralizadora, vejo dificuldades de implementar esse processo, mas mesmo com essa dificuldade esse processo na PREVICÊNDIO já começou”.
Empresário 8	“A sucessão é uma situação natural”.
Empresário 9	“Não é uma coisa que me preocupa muito”.
Empresário 10	“[Penso] o tempo inteiro, dentro e fora da família, eu entendo que a gestão no futuro vai ser uma mescla entre membros e não membros [da família] ”.
Empresário 11	“Vou fazer um processo para sair no auge”.
Empresário 12	“Já pensei na sucessão da minha empresa, é uma situação natural. A primeira coisa que estou fazendo é a formação desse sucessor”.
Empresário 13	Não pensei na sucessão”.

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Mesmo de maneira empírica, sem organização, os resultados apontaram que a maioria dos empresários **pensou** na sucessão, e alguns deles fizeram alguns procedimentos

incipientes, elementares, para que, no futuro próximo, a sucessão ocorra de maneira menos traumática ou desestruturada para o sucessor e para o sucedido e os interesses de ambos sejam preservados. Mesmo assim, os empreendedores precisam conhecer o processo sucessório e buscar especialistas que os orientem nos procedimentos mínimos necessários, no momento oportuno, em se tratando nomeadamente das micro e das pequenas empresas.

Para aprofundar o tema sucessão, foi perguntado se o empresário já conversou com alguém sobre o tema, se participou ou participará de eventos ligados a essa problemática e se esse assunto é debatido no seio da sociedade itabunense. As respostas reafirmam a negligência ou um pouco de desinteresse com a transmissão de empresas.

Dos 13 empresários, sete já conversaram com alguém sobre a sucessão empresarial: um com a esposa, outro, informalmente com os amigos, outro, com os colegas de faculdade, e o último, no ambiente familiar; os demais não disseram com quem conversaram. As conversas aconteceram com pessoas muito próximas. Em princípio, não agregaram alguma informação científica ou uma abordagem técnica, mais bem formalizada; apenas aconselhamentos “emocionais”. Os outros seis, simplesmente, não conversaram.

A continuidade das empresas, em parte, depende da transferência da gestão e do poder da mão do dono para um substituto, que pode ser da família ou externo a ela. Por isso os empresários, conscientes das ocorrências e dos conflitos de todos os tipos gerados no processo sucessório, devem antecipadamente aprender como acontece esse processo.

Diante dessas declarações, considera-se que quase metade dos empresários não conversou sobre a questão da sucessão. Os que conversaram, o tema foi tratado sem formalidades, sem a devida atenção. O tecido empresarial vê-se obrigado a empenhar-se mais na transmissão das empresas, e todas as entidades de fomento devem estimular os empreendedores a pensar nos destinos que querem para as suas empresas, continuidade ou não.

Em relação aos eventos, apenas dois participaram e 11 nunca participaram. Dos que participaram, um foi numa conferência na faculdade onde estudava, e o outro não foi exatamente um evento, mas, no ambiente familiar, a leitura obrigatória do livro: “Família, Família, Negócios à Parte”, dos autores Wagner Teixeira, Édio Passos e Renato Bernhoeft.

Dentre os que não participaram de qualquer evento, dois empresários sinalizaram interesse em participar, por vontade própria. Um, se fosse convidado e se tivesse tempo disponível.

O tema **transmissão de empresas** em Itabuna, segundo os **12** entrevistados, não é debatido e nem discutido pelo tecido empresarial local. Apenas um, mais observador, disse que é **um pouco** debatido. Esse achado é muito importante, para que os empresários busquem soluções, orientações, profissionalizem, de certo modo, o processo sucessorial, evitem ou impeçam que suas organizações sucumbam ou sejam vendidas a outrem, no sentido de serem repassadas com um valor muito abaixo do mercado, ao acaso; desfazê-las, simplesmente.

Infere-se que à problemática da sucessão não existe um procedimento sistematizado. As ações aplicadas são inexpressivas, muito aleatórias. Os empresários, quando as desenvolvem, fazem à sua forma; novamente. O empirismo está imerso nas condutas dos proprietários de estabelecimentos, até mesmo nas transmissões das empresas. O tema em questão está muito distante dos micro e dos pequenos empreendedores.

As entidades de fomento, em especial as instituições de ensino superior, serão grandes contribuidoras no momento em que incentivarem, discutirem, criarem eventos que tenham como abordagem a sucessão empresarial. O principal contributo é permitir que os empresários possam preparar, com uma devida antecedência, a transferência do “bastão” das empresas, de maneira estruturada, para que as empresas tenham continuidade para as futuras gerações.

A pergunta 3.3 amplia o contexto da discussão sobre a sucessão empresarial ao refletir se o empresário abordou ou abordará o tema em lide; se buscou ou buscará orientações de especialistas/terceiros; se teve/terá um planejamento; se pretende/pretenderá que sua empresa continue na família, com terceiros ou outras situações (vender); e, por fim, os entraves ou obstáculos no processo sucessório.

As respostas apontaram que iniciativas devem ser desenvolvidas internamente pelo próprio empresário ou, externamente, pelas entidades de fomento, porque, dos 13 inquiridos, **nove** não abordaram a sucessão empresarial, um não respondeu, e apenas três já abordaram o assunto. Reuniões organizadas pelas entidades, preparações formais com cursos, palestras, conferências focadas no assunto servem para profissionalizar os empresários de micro e de pequenos estabelecimentos, **de forma objetiva e simples**.

Esses empresários, no seu ambiente de trabalho, consomem muito tempo para gerir as empresas, vivem no seu *habitat* natural a realizar várias tarefas diariamente, e o tempo que lhes “sobra” deve ser aproveitado para o seu aperfeiçoamento, de forma **concreta e efetiva**, nomeadamente, orientações sobre a transmissão de empresas.

Quando perguntado se gostariam de ter orientações de terceiros/especialistas, um informante disse que pediria auxílio; seis deles disseram que não, e seis não quiseram responder. Considera-se que o empresariado rejeita a colaboração dos especialistas ou alguém com experiência nesse processo. Provavelmente o tema ainda é um *tabu*. A falta de conhecimento sistematizado prévio nessa área é grande. As respostas sugerem a seguinte reflexão: quando da passagem do gerenciamento e poder das suas empresas para os sucessores, os empresários vão “tocar” à sua maneira.

O planeamento é um instrumento importante para a condução dos negócios. Planejar a transmissão de empresas antecipadamente possibilita amenizar as problemáticas envolvidas no processo. Nove empresários interrogados **não farão o planeamento**, e quatro não responderam. Dos que responderam com um “não”, três deles estão cientes da importância do ato de planejar. O empresário 1 afirmou: “Sei que um processo de sucessão deve ser planejado, para que isso não ocorra de forma desorganizada e imediatista”. O empresário 3 declarou: “Planejamento tem que ter”. E o empresário 6 acrescentou: “Quando chegar o momento, pretendo planejar e fazer da maneira mais racional possível”.

Esses três empresários declararam anteriormente que não fariam o planeamento, mas, ao mesmo tempo, demonstraram interesse em programar-se. Parece haver uma discrepância entre as intenções e os verdadeiros comportamentos dos entrevistados. Não há necessidade de problematizar essas três respostas; apenas imagina-se que não planejarão com os atributos formais, estruturais em um plano escrito; terão, sim, etapas mescladas pelas orientações teóricas e pelas experiências vividas. Há, nas entrelinhas, uma valorização de procedimentos formalizados: o que já é um avanço para os micro e pequenos empreendedores.

A “passagem” de gestão (propriedade, poder, gerenciamento) pode acontecer dentro da própria família; externa a ela (funcionários, sócios, amigos, terceiros); num processo de

vendas diretamente do proprietário para outrem ou, ainda, com apoio de entidades intermediadoras entre os donos e os possíveis compradores.

Seis empresários apontaram ser o mais viável, em princípio, nas suas declarações, que a sucessão ocorra dentro da própria família, e sete não responderam. O empresário 7 informou que tem uma experiência concreta do sucessor familiar, ao declarar: “surgiu da necessidade de colocação de familiar na administração do negócio, mas não sei responder se esta pessoa futuramente continuará no negócio”. Os que não responderam sinalizaram que o assunto é intrincado, composto de interrogações, numa situação confusa. Decidir o futuro de uma organização é um procedimento complicado, por isso sensibilizações ou orientações são necessárias para uma decisão mais acertada, quando da transmissão de empresas. Tanto o empresário individualmente ou em grupo, quanto as entidades de fomento ao empreendedorismo, conjuntamente, necessitam estabelecer parcerias para um aprimoramento do processo sucessório.

Os entraves na sucessão empresarial são de todas as ordens: financeira, jurídica, gerencial etc. Lodi (1987), Bernhoeft (1989) e Leone (1992), pesquisadores brasileiros, e Rubenson e Gupta (2008), pesquisadores americanos, asseveraram que a parte comportamental na transmissão de empresas é o obstáculo mais intenso a ser enfrentado pelos sucedidos e pelos sucessores. Brigas, desentendimentos, invejas, ciúmes, confusões acontecem nessas ocasiões, em maior intensidade nas empresas familiares.

Os empresários, ao serem perguntados sobre quais os principais embaraços futuros que possam ocorrer no processo sucessório, onze dos inquiridos, em momento algum, identificaram aspectos perturbatórios, situações conflitantes nas transições dos gestores. Somente dois empresários tiveram alguns comentários. O empresário 3 relatou: “Os principais entraves devemos ser nós mesmos e o tamanho da empresa; se for pequena, é difícil”. O empresário 4 manifestou ser a sua personalidade o maior dificultador, por ser a pessoa que faz tudo dentro da empresa.

Esse achado é **inquietante**: Qual seria, então, o fator dessa naturalidade? Será que os agentes não perceberam o grau de vulnerabilidade verificado no momento da transmissão? Os estudiosos confirmaram que essa etapa empresarial é muito frágil; se não bem preparada, as

empresas podem ser encerradas, fechadas ou passar por diversas instabilidades: financeiras, gerenciais, comportamentais, conflitantes etc.

Diante desse fato, podem-se ampliar as análises. Primeiro, os proprietários de estabelecimentos, por falta de informações ou por não terem experiências nesse tipo de circunstância, imaginam que é um procedimento vulgar; segundo, como vivem o presente, o dia a dia, limitam-se a pensar no agora, e, no futuro, as coisas vão acontecer. O empresário 10 expõe: “Eu ainda não vejo **nenhum entrave** no processo de sucessão”. O empresário 12 afirmou: “Eu não pensei totalmente, **não acho difícil**”. E o empresário 9 relatou que “esse processo [sucessório] é **informal**”.

Os estudos de Lodi (1987), Bernhoeft (1989), Leone (1992), Leone (2005), Lemos (2003) e Bower (2009) confirmaram que a transmissão de empresas é um momento específico, árduo para as empresas e seus responsáveis. Os empresários não percebem, dessa forma. Pede-se uma especial atenção nas futuras sucessões; os gestores, de alguma forma, precisam ser sensibilizados da importância desse ensejo. Preparar o momento da transição é uma alternativa ou um caminho para a sobrevivência e continuidade das organizações.

A questão 3.4 abordou o processo sucessório nas especificidades tributária, legal, patrimonial, herança, capital da empresa, poder. A pergunta solicitada evocou se o empresário organizou ou organizará esses procedimentos. As revelações apresentadas figuram como insignificantes, vagas, aleatórias, incompletas e superficiais. Percebe-se **desinteresse** ou **ignorância** dos respondentes. Somente dois empresários sentem-se um pouco confortáveis na organização da transmissão de empresas. Essa análise serve de **alerta**, não só para os empresários, como também para os “agentes” de fomento. (Re)Pensar a sucessão empresarial é necessário.

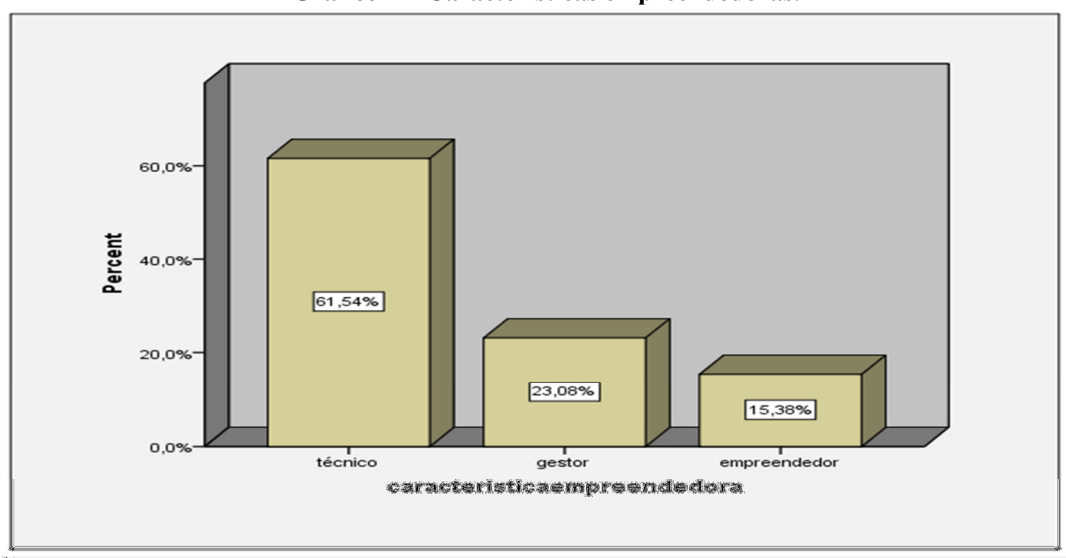
A autoavaliação do empresário foi tema de discussão. O roteiro de entrevistas encerra-se com uma pergunta, de certa forma, abrangente. Algumas afirmativas foram identificadas para saber como o empresário se percebe ou se autoavalia. Perguntou-se: qual dessas afirmativas retrata o/a senhor/a e suas características marcantes com mais intensidade? A primeira afirmativa, com base no referencial teórico organizado pelo autor Michael Gaber, caracteriza o empresário como **técnico**, assim definido: *É confiante no que faz, centraliza as*

atividades, confia em que o seu pessoal possa fazer o trabalho. Vive o presente, o dia a dia. Põe a “mão na massa”, é racional, envolve-se diretamente nas tarefas. O gerente é observado nas seguintes considerações: Ordena, planeja e prevê. Tenta minimizar os efeitos das variáveis externas não controláveis. Identifica nas mudanças a raiz dos problemas - eficiente, atingidor de metas e objetivos estabelecidos, risco moderado.

O último, com um perfil mais arrojado, é categorizado com **empreendedor** nas condições: *Gosta de estar no futuro, é personalidade criativa. O seu desejo é mudança. Concentra-se e mantém o controle nos assuntos relativos às suas visões – visionário, imaginativo, criativo, proativo, influenciador.*

Dos 13 empresários, apenas 15,38 % avaliaram-se como “**empreendedor**”, 23,08% como “**gerente**” e a **maioria** 61,54 %, como **técnico**. Somando-se os gerentes e os técnicos, estes perfazem o percentual de 84,62%, ou seja, os empresários são caracterizados como indivíduos que são moldados pelo comportamento vivencial, prezam pela eficiência, estão em contato com as tarefas administrativas, os riscos são moderados. Também atingem metas; é o homem mediano especificado por Schumpeter (1985). Considera-se que o autêntico empreendedor é **uma parcela mínima** de empresários; são os classificados como arrojados, inovadores, pioneiros, os que enxergam oportunidades, visionários, farejadores de negócios lucrativos. O Gráfico 4 evidencia as características empreendedoras.

Gráfico 4 – Características empreendedoras.



Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Esses resultados corroboram os estudos anteriores efetuados pelos clássicos pensadores, como McClelland (1961), ao descrever que é uma **parcela mínima** de pessoas a enfrentar desafios; Say (1972), ao detectar que o empreendedor é **raro**; Marshall (1985), ao esclarecer que as habilidades são numerosas e grandes, e **poucas** pessoas podem tê-las em grau elevado; Shumpeter (1985), ao identificar que **uma pequena quantidade de indivíduos** tem uma força excedente para empreender; Ducker (1986), ao afirmar que **não muitos agentes** são realmente exploradores de oportunidades.

6.4 Análise quantitativa das ME e das EPP: desafios, peculiaridades e sutilezas.

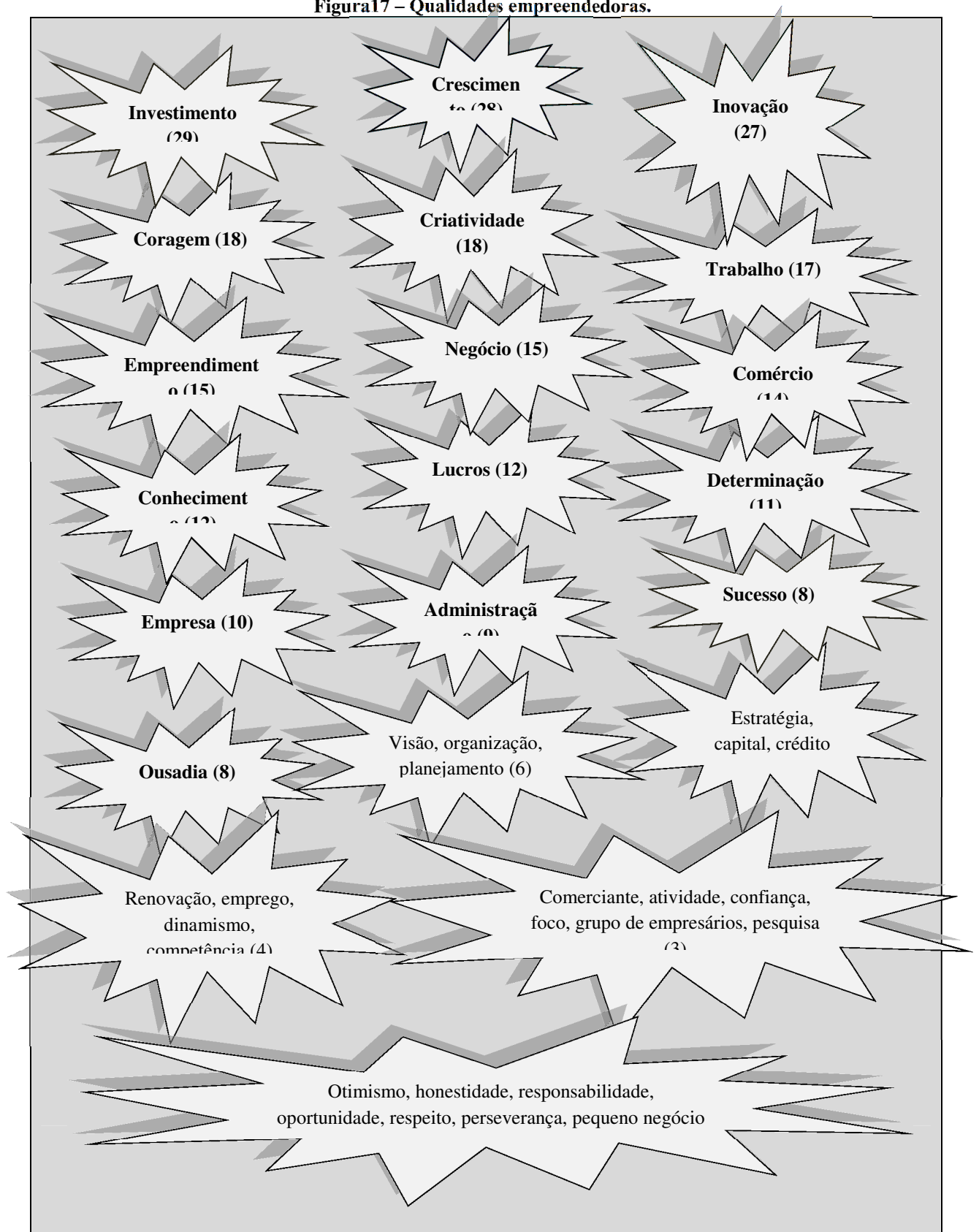
A análise quantitativa inicia-se com a mesma pergunta “quebra-gelo” da entrevista qualitativa. Quando se fala em empreendedorismo, quais são as cinco palavras que vêm à sua mente? As respostas foram as mais variadas possíveis, pois o conceito ou significado de empreendedorismo revela-se muito amplo. O empresário vincula o termo “empreender” a todas as palavras associadas às práticas e às linguagens do ambiente empresarial.

Os empreendedores identificaram um leque muito grande de termos ligados ao *entrepreneurship*. A mesma situação detectou-se nas entrevistas qualitativas anteriormente trabalhadas. Com base nessas respostas, pode-se inferir que o fenômeno empreendedor é bastante diversificado e de complexa sistematização conceitual.

No meio acadêmico/teórico, não há uma “opinião” consensual sobre o que é “empreendedorismo”; também no mundo empírico, o seu significado é abrangente. Cada profissional observa e analisa “os negócios”, dependendo do paradigma trabalhado, com uma visão diferente. Segundo Patricia Thornton (1999), o empreendedorismo pode ser “visto” por uma variedade de perspectivas.

O empreendedorismo é visto como uma inovação (Schumpeter, 1985); como força motriz da economia (Audretsch, 2002); como pessoas que produzem riquezas (Baumol, 2006); como “um estilo de uma sociedade” (Drucker, 1986); como competitividade (Porter, 1991); como riscos e incertezas (Knight, 1972), e tantos outros estudiosos. O glossário dos termos gerenciais dos proprietários de micro e dos pequenos empreendimentos é composto de muitas expressões. A seguir, as palavras vivenciadas pelo tecido empresarial de Itabuna e a quantidade de vezes pronunciadas.

Figura17 – Qualidades empreendedoras.



Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Os 16 vocábulos mais pronunciados pelos empresários, quando associados ao termo empreendedorismo, foram: **investimento, crescimento, inovação, coragem, criatividade, trabalho, empreendimento, negócio, comércio, conhecimento, lucros, determinação, empresa, administração, sucesso e ousadia**. Desses, a maioria já tinha sido identificada no perfil, nas características, nas condutas, nos estilos, nos valores do empreendedor pelos estudiosos/pesquisadores, tanto na abordagem comportamental, quanto na abordagem econômica.

Uma situação inusitada, nesse momento, é registrada. Dos 176 inquiridos, 26 pessoas **não** sabiam, **não** percebiam, **não** compreendiam o termo “empreendedorismo”, ou seja, 14, 85% dos respondentes não tinham qualquer noção do significado, do conceito, da ideia sobre o termo *entrepreneurship*. A pergunta “quebra-gelo”, em princípio, foi de fácil compreensão; mesmo durante a aplicação dos questionários, tentou-se refazê-la numa linguagem bem cotidiana, bem coloquial para uma melhor percepção. Perguntou-se: conhece a palavra empreendedorismo? Já ouviu falar no termo empreendedorismo? A palavra “**não**” foi registrada 26 vezes como resposta.

Uma análise reflexiva para essa questão deve-se ao fato de que os pequenos e os microempresários têm, como propósito organizacional, vivenciar as transações econômicas, estão sempre dispostos a conduzir seus negócios (comprar, vender, comercializar, atender clientes etc.) e não percebem se o que fazem é “empreendedorismo” ou “não”.

Os teóricos devem aproximar o conhecimento sistematizado para as práticas empresariais e os pequenos negócios, como vistos nesta tese, são importantes para o desenvolvimento econômico. Possibilitar que o modelo empreendedor seja percebido por quem o executa é uma tarefa de toda a sociedade, em especial, pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo e pelas instituições de ensino. Desse modo, as universidades têm um papel fulcral e, nomeadamente, a Universidade Estadual de Santa Cruz não pode ser omissa nesse processo.

Outros termos também foram pronunciados pelos inquiridos, com apenas **um** registro de cada palavra. A seguir, serão listados os vocábulos pertencentes ao mundo dos negócios na ótica dos empreendedores de pequenos estabelecimentos da cidade de Itabuna: “comenta-se

na imprensa”, “estabilidade”, “redução de custo”, “futuro”, “vendas”, “desafio”, “funcionário”, “*marketing*”, “produção”, “capacitação”, “associação para beneficiar o microempresário”, “liderança”, “proatividade”, “progresso”, “praticidade”, “ponto comercial”, “construção”, “entretenimento”, “participação”, “mercado”, “cautela”, “experiência”, “atendimento”, “competitividade”, “sinceridade”, “mercadoria” e “equilíbrio”.

6.4.1 Estratêgia.

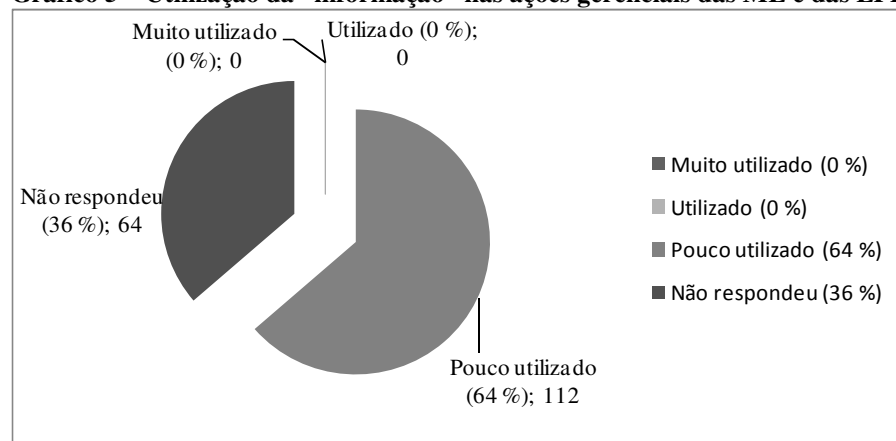
Os pequenos empreendimentos, para produzir resultados satisfatórios e contínuos (lucro ou sobrevivência), devem ser administrados com três importantes fatores: a informação, a intuição e a experiência. Os empresários, diante de uma competitividade acirrada, local e global, em princípio, necessitam de informações sistematizadas para suas decisões. Uma das tarefas do empresariado é decidir constantemente, em situações de complexidade, sobre os procedimentos administrativos: comprando, vendendo, especulando, distribuindo, planejando, estruturando, liderando, investindo, negociando etc.

As informações “confiáveis” proporcionam decisões mais proveitosas, eliminando-se, dessa maneira, os riscos e as incertezas em que os empreendimentos estão envolvidos. O pequeno empreendedor deve entender ou, pelo menos, conhecer um “pouco” do funcionamento do mercado, da trajetória do aumento ou da redução dos juros, do momento certo de repor mercadoria, das demandas dos clientes, do fluxo de caixa, dos compromissos financeiros assumidos; em suma, todas as tarefas administrativas. Para conduzir uma empresa, as informações organizadas são um aliado para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os inquiridos foram questionados com que frequências utilizam as “**informações**” para direcionar suas ações na gestão das empresas. Os resultados obtidos revelaram uma apreensão: 64 % dos empresários utilizam **pouco** as “informações”. Numa sequência de: pouca utilização, utilização, muita utilização, **pouca utilização** foi a mais assinalada, e 36% deles sequer responderam. É um indicador que necessita de um cuidado especial.

Abaixo, o Gráfico 5 explicativo dessa situação.

Gráfico 5 – Utilização da “informação” nas ações gerenciais das ME e das EPP

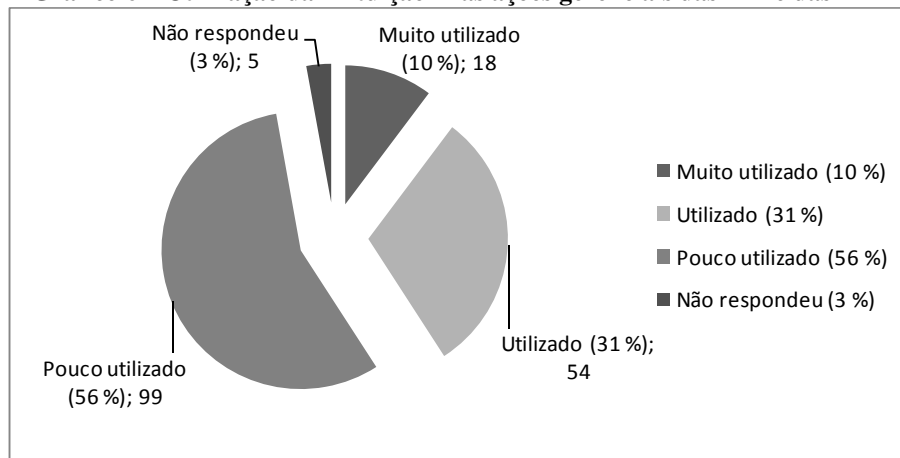


Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Os organismos de apoio, as entidades financiadoras, o “estado” e o próprio empresariado devem reverter esse contexto vivido pelo ambiente empresarial de Itabuna. As informações organizadas e utilizadas corretamente são fontes de “riquezas”, quando descobrem oportunidades que o mercado oferece; são geradoras de novos negócios, quando criam novas demandas dos consumidores; são incrementos de continuidade das empresas, quando apresentam novas formas de reduzir custos e melhorar a produtividade. Enfim, os tempos são outros. Ante imprevisibilidades econômicas constantes, os pequenos negócios precisam de uma gestão profissional respaldada nas informações sistematizadas e estruturadas.

A intuição também é um outro fator presente na atmosfera empresarial das micro e pequenas empresas. A intuição, nesse caso, é a capacidade de encontrar “caminhos” que não estão ainda sistematizados pelos conhecimentos teóricos. São os *insights* que proporcionam uma compreensão melhor de qualquer atividade que uma pessoa desenvolve. Os donos de empresas, muitas vezes, conduzem seus negócios com uma boa “dose” de “inspiração”. O Gráfico 6, a seguir, representa a situação verificada nos empresários pesquisados.

Gráfico 6 – Utilização da “intuição” nas ações gerenciais das ME e das EPP



Fonte: Dados da pesquisa (2010)

As respostas demonstraram que 10% dos inquiridos utilizam muito e 31% utilizam a intuição no gerenciamento das empresas. A intuição, encontrada no perfil do empresário estudado, é o *feeling* negocial, é um procedimento de identificar oportunidades onde “outros” não as identificam. Esse sentimento deve ser preservado no ambiente empresarial para criar novidades, para provocar uma visão de longo prazo, para pensar que existem várias formas de conduzir a empresa e, por fim, para desenvolver uma *performance* mais aprimorada.

A intuição, preliminarmente, ajuda a determinar escolhas mais acertadas; é uma “ferramenta” que melhora os processos, quando permite refletir algumas situações, como exemplo: nas reduções de custos operacionais, nas ações de atrair mais clientes no momento de redução de demanda e nas iniciativas “promocionais” de bens e serviços.

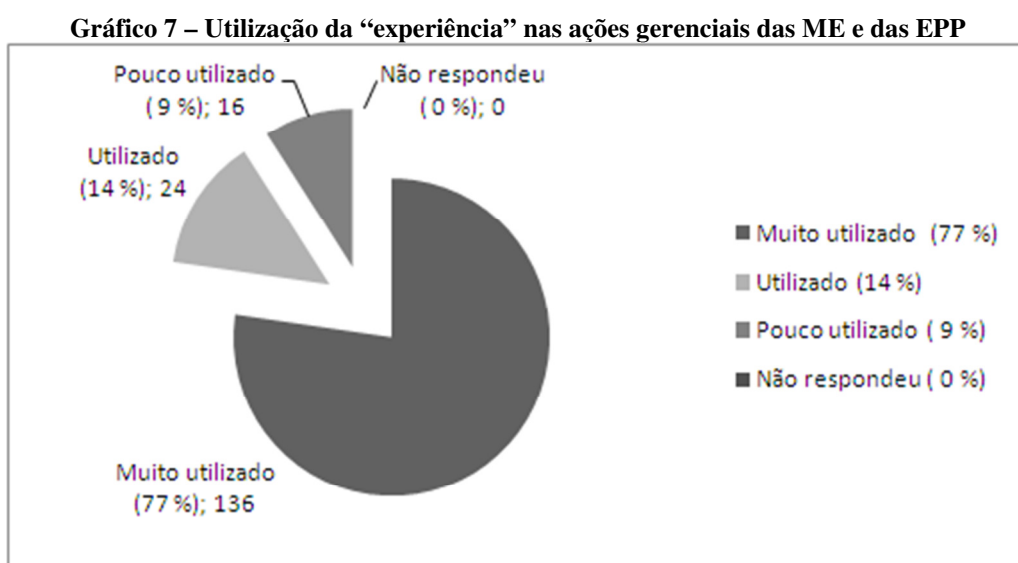
Os tempos atuais, primeira década do século XXI, de alterações brutais no modo de comercialização, são repletos de oportunidades e ameaças, constantemente. A utilização da “intuição” na gestão da empresa com muita ênfase precisa ser **evitada ou reduzida**. Esse procedimento (intuição), conjugado com outros fatores, a “informação sistematizada” e a “experiência”, são imprescindíveis para um bom gerenciamento. Administrar negócios apenas com a “percepção”, com o “tino” empreendedor (Timmons, 1989), no mundo competitivo de muita instabilidade, gera uma probabilidade de muitos insucessos (encerramento da atividade, prejuízos, desgaste físico) para os proprietários das ME e das EPP.

É preciso estar atento ao ambiente dos negócios. Estruturar os pequenos negócios é uma necessidade urgentíssima. O fator “intuição”, articulado com outros processos gerenciais sistematizados, proporciona uma conduta administrativa mais eficiente e mais eficaz. Há uma necessidade de usar as “metodologias” da ciência da gestão.

O outro aspecto vivido pelo empresário itabunense é a “experiência”. A situação vivencial oferece o “saber-fazer” das atividades desempenhadas pelas práticas. A realidade empresarial é caracterizada pelos atos de comprar, de vender, de negociar, de produzir, de comercializar, de atender, de gerenciar, de organizar etc. Essas ações fazem parte do cenário de muitas atividades econômicas, em especial, dos micro e dos pequenos negócios.

O último fator perguntado ao empresário versou sobre a “experiência”. A questão foi assim procedida: com que frequência, o fator experiência é utilizado (muito utilizado, utilizado, pouco utilizado) no gerenciamento da sua empresa? As respostas revelaram que a **maioria** dos respondentes utiliza a “**experiência**” nas suas ações administrativas. O *modus operandi* de conduzir os empreendimentos da cidade de Itabuna está alicerçado no “modelo” vivencial. A administração das empresas estudadas é baseada no “aprendizado”, no “modelo” oriundo do conhecimento obtido pela **prática** de uma atividade ou pela vivência. Nesse caso, os negócios são conduzidos pela “**gestão experiencial**”.

O Gráfico 7 disponibiliza os resultados sintetizados.



Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A “experiência” é válida e enriquecedora para iniciar uma atividade empresarial ou nela manter-se. O autor Filion (2000a) afirma que entrar numa atividade econômica com uma vivência anterior possibilita ter melhores resultados (permanência no mercado), é mais um ganho. Uma experiência adquirida em determinado ramo, através do ambiente empresarial familiar, através de um emprego para outrem, através de estágios em organizações diversas, é uma vantagem competitiva, já que o indivíduo que aprende num “local” propício dos negócios enfrenta os desafios de ser empreendedor mais bem “capacitado” do que aqueles que não tiveram essas realidades práticas.

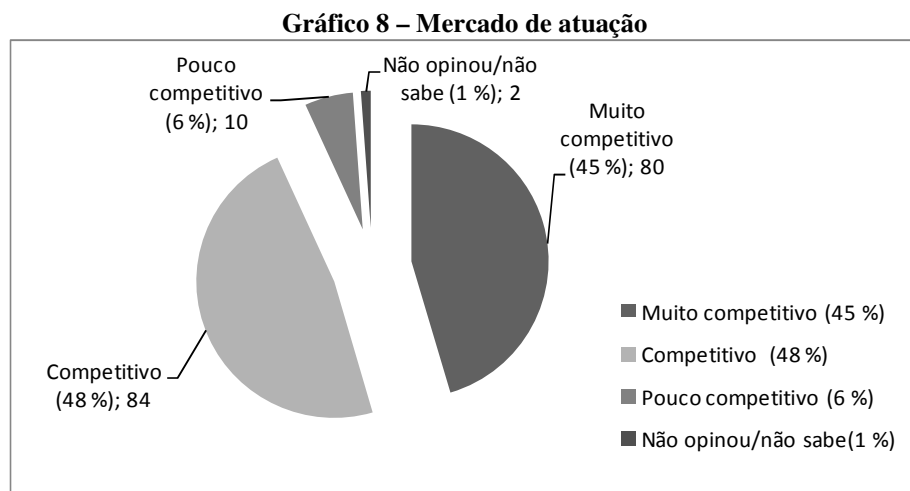
Os negócios precisam ser geridos com uma gestão estruturada e profissionalizada. Com 91% das respostas, os empresários conduzem suas empresas baseados na “experiência”; isso é um indicador muito expressivo que requer alteração de comportamento gerencial.

Até meados do século XX, a utilização da “experiência” para abrir uma empresa e criar condições para mantê-la em funcionamento por muito tempo era um procedimento comum, trivial. Atualmente, na primeira década do século XXI, os negócios administrados com muita ênfase na “experiência” devem ser evitados para não correr risco de ser precocemente fechados ou enfrentar dificuldades de sobrevivência. As ferramentas administrativas são bem vindas para a condução dos negócios e a continuidade dos pequenos empreendimentos passa diretamente pelo gerenciamento profissional auxiliado pelas teorias administrativas, adaptadas às realidades dos *small business*.

Diante desse dilema, de um lado a experiência como forma de gerir as empresas; do outro lado, os postulados da gestão que exigem que as empresas os utilizem. Filion (2000a) assevera que a experiência é uma determinante na gestão de empresas. Em oposição a esse pensamento, Drucker (1992) sublinha a necessidade de organizar as empresas. Em sendo assim, o que fazer? Considera-se, pois, valorizar a experiência com os postulados teóricos para um gerenciamento profissional das companhias.

O tema agora a ser trabalho é competitividade. Os empreendedores atuam em um mercado cada vez mais competitivo. Quando inquiridos, os respondentes afirmaram que o mercado em que suas empresas atuam é **muito competitivo**, com 45% das respostas. Deles, 48% disseram ser **competitivo**. O somatório dos resultados revelou que 93% das empresas

estão inseridas **num mercado competitivo**. O Gráfico 8 identifica a percepção dos empreendedores quanto à competitividade existente no mercado onde atuam.



Fonte: Dados da pesquisa (2010).

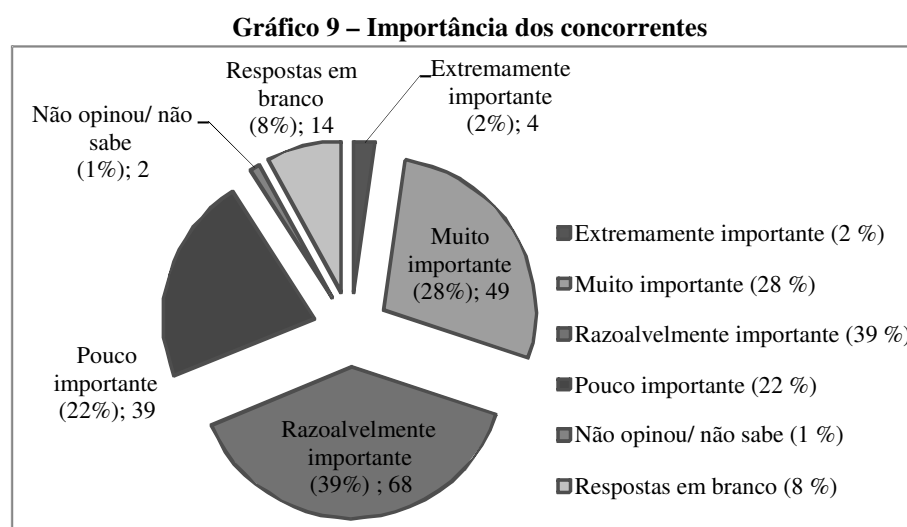
O empresariado estudado está ciente de que as novas condições negociais passam pelas questões de competitividade. O pequeno empresário não só pode ser competitivo, como é um imperativo tornar-se “muito” competitivo nas atividades que desenvolve. Ser competitivo é utilizar dois indicadores da gestão: a eficiência e a eficácia.

O empreendedor, para sobreviver num ambiente de competição, eficiente e eficazmente, desenvolve pontos essenciais: a) cuida da redução dos custos operacionais, com muita evidência; b) revê o “modelo” de gestão, com a introdução de ferramentas administrativas, adaptadas às necessidades das ME e das EPP; e c) produz resultados, mesmo tendo que competir com empresas tanto do mesmo porte, quanto das grandes corporações.

A competitividade e a concorrência são temas ligados às estratégias empresariais. Um “bom” empresário conduz as tarefas gerenciais monitorando o “ambiente” em que atua. Assim, duas circunstâncias devem ser focadas: a competição dos agentes e o processo concorrencial. A competitividade, como visto anteriormente, leva o empreendedor, desejoso de entrar no mercado empresarial ou nele manter-se, a atuar com mais produtividade, com mais eficiência e com mais eficácia do que o seu concorrente.

A concorrência, por sua vez, é uma situação de disputa do mercado entre as empresas. O gestor, “atento” de qualquer organização, monitora ou acompanha os passos dos seus

“adversários”, através de informações ou através da identificação de quais ações o concorrente está a desenvolver. O Gráfico 9 faz uma demonstração da importância do concorrente para os negócios.



Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Os empresários, quando questionados sobre a importância da concorrência para o seu negócio, disseram que 39% são razoavelmente importantes e 22% são pouco importantes. Desses dois resultados somados, obtêm-se 61% das respostas entre os parâmetros de “pouco importante” e “razoavelmente importante”: algumas considerações são necessárias.

Diante dessas opiniões encontradas, os proprietários de micro e de pequenas empresas de Itabuna não dão a devida importância aos seus concorrentes, já que existe um esquecimento. Para ter uma atividade empreendedora, o indivíduo não só precisa organizar as tarefas gerenciais internas, como também identificar como “andam” os concorrentes, o que eles fazem, como os concorrentes lidam com o ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Os empreendedores visionários desenvolvem estratégias, maneiras, procedimentos significativos melhores que os outros, quando reconhecem a importância do seu adversário, quando têm ciência de que o mercado é concorrencial. Nessas circunstâncias, identificam quais as práticas mais utilizadas. A redução do preço para aumentar vendas, os aperfeiçoamentos do atendimento para criar proximidade com os consumidores, as alterações dos processos administrativos para obter melhores lucros são alguns exemplos a ser seguidos.

Os pequenos negócios não dispõem de recursos para pagar uma grande consultoria. Os organismos de fomento e as instituições de ensino, através de orientações, podem suprir esse “constrangimento” (negligência da concorrência). Os donos de pequenos negócios podem, num futuro próximo, ser mais bem estruturados para lidar com o ambiente concorrencial.

A última provocação feita aos inquiridos envolve as ações desenvolvidas pelas empresas frente à concorrência. Três posições foram encontradas: primeira, 48,3% dos respondentes afirmaram que **desenvolvem ações “antes”** do concorrente, exploram oportunidades; segundo, 5,7%, disseram que **não desenvolvem ações “antes”** da concorrência; terceiro, 45,5% desenvolvem ações **sem a preocupação com a concorrência**. A seguir, a Tabela 44 com todas as informações disponíveis acerca desse questionamento.

Tabela 44 - As estratégias/ações desenvolvidas pela sua empresa frente a concorrência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desenvolve ações antes do concorrente; explora oportunidades	85	48,3	48,6	48,6
	Desenvolve ações depois do concorrente; reage ao mercado	10	5,7	5,7	54,3
	Desenvolve ações sem a preocupação com a concorrência	80	45,5	45,7	100,0
	Total	175	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Os resultados revelaram posicionamentos complexos, pois todos os participantes da pesquisa desenvolvem algum tipo de ação, panorama favorável. De um lado, muitos empresários asseveraram que desenvolvem ações **“antes”** da concorrência; do outro, percentual muito baixo, desenvolvem ações **“depois”** da concorrência; por fim, desenvolvem ações sem se **importar** com os adversários.

Considera-se, pois, que os empresários são estrategistas, eles visualizam bem o ambiente externo, e estão “antenados” com as oportunidades que o mercado oferece ao praticar ações “antes” do concorrente. No outro lado, o resultado é oposto, a visão é interna, o empresário só olha para o seu negócio sem a **“preocupação”** com a concorrência.

As questões que envolveram **a atuação no mercado, a importância do concorrente e as ações efetuadas dos empresários antes da concorrência** demonstraram-se conflitantes, quando foi estabelecida uma relação. Dos proprietários das ME e das EPP, 91% afirmaram que o mercado onde atuam é competitivo; 61% deles asseveraram que os seus “competidores” são “pouco importantes” ou “razoavelmente importantes”; 45,5% dos inquiridos desenvolveram ações **sem prestar atenção em seus rivais**.

A interpretação ficou confusa no momento em que os informantes revelaram que o mercado **é competitivo**, depois deixaram transparecer que **não** dão importância ao concorrente, e muitos deles desenvolvem ações **sem levar em conta os seus adversários**.

Os sujeitos da pesquisa vivem num mercado competitivo, não se importam com os outros empresários e praticam ações, despreocupados com os demais, uma visão isolada: isso significa, em parte, que os empresários são estrategistas em determinada circunstância vivida, por exemplo, quando estão habituados a viver num ambiente competidor. Por isso, o local em que atuam é competitivo. Os pequenos empresários não agem estrategicamente, no momento em que desconsideram os rivais e agem sem observar o ambiente concorrencial, como se a sua atividade não estivesse envolvida na teia empresarial, num mercado “agressivo”.

Algumas reflexões podem ser encontradas nas informações dos interrogados. Primeiro, os empresários estão cientes de que o mundo é competitivo em todos os setores da sociedade, em especial no mundo empresarial; isso é um ponto positivo.

Segundo, os empreendedores, ao estabelecer um convívio/relação com outros empresários, em princípio, não os enxergam como adversários e que devem “lutar” para retirar os consumidores dos seus concorrentes. Observa-se, nesse ponto, que há um “descuido” por parte dos inquiridos ao não dar a devida importância aos seus concorrentes. No ambiente de negócios, “todos” os envolvidos fazem ações (qualquer coisa) para retirar consumidores das empresas concorrentes. Isso é a “lei” que impera/vigora nos mercados competitivos, quando se seguem as orientações dos teóricos Porter (1986), Cobra (1990) e Kotler e Keller (2009).

Terceiro, se atuam no mercado competitivo, por que o empresariado desenvolve ações **sem** a preocupação com concorrência? Uma possível resposta, provavelmente, é: o tecido

empresarial de Itabuna precisa de uma conscientização mais elaborada para perceber melhor que a competição é vivida pela atmosfera do mundo dos negócios. Quaisquer ações ardilosas devem surgir dos recursos que os empresários disponibilizam, levando em conta as práticas dos seus adversários.

O trabalho do gestor é muito intenso; várias são as tarefas quotidianas que envolvem as atividades econômicas. Nesse momento, outros aspectos serão analisados do dia a dia empresarial. Drucker (1992) afirmava que o trabalho gerencial é árduo e laborioso; nos pequenos estabelecimentos, em princípio, o labor parece ser ainda mais intenso. O empresário lida com todas as situações da empresa, desde reclamações dos cliente, reposição dos estoques, fluxo de caixa até negociações com fornecedores, banco etc.

Nas observações feitas duante a pesquisa de campo, *face to face* com os inquiridos, as situações anteriormente informadas foram presenciadas pelo pesquisador, muitas vezes. Apenas um exemplo dos diversos que foram anotados: um proprietário exerceu a função de caixa (centralizava a parte financeira), atendeu o telefone, recebeu uma visita do representante comercial, dirigiu os funcionários, agilizou parte da entrega da mercadoria, conversou com os clientes dando-lhes explicações da mercadoria (nesse caso, farmácia), fez reposição de estoque; tudo isso num espaço de meia hora. Às vezes, nesse intervalo, duas ou mais atividades eram feitas simultaneamente. Os registros da investigação demonstraram que esses acontecimentos são corriqueiros e praticamente habituais na maioria dos empreendedores das ME e das EPP.

Os “abastecedores” são empresas, responsáveis de empresas, atacadistas, autônomos, intermediadores que oferecerem bens e serviços para o funcionamento das organizações. Perguntou-se aos empresários como eram, de modo geral, as negociações com as “entidades” supridoras de mercadorias/serviços. As respostas demonstraram que 80,1 % avaliaram positivamente como “muito boas” e “boas” as comercializações com os seus fornecedores.

As organizações que fornecem algum tipo de bens ou serviços para reter os empresários compradores e não perder para a concorrência, atualmente, têm dedicado uma política mais “amistosa” nas suas relações comerciais. Segundo os respondentes, as indústrias oferecem alguns benefícios, como: os prazos de pagamento são negociados, as mercadorias

defeituosas são repostas sem custos, os produtos em estoque na fábrica quando comprados com pagamento imediato, são oferecidos um desconto substancial. Para além disso, existem outras vantagens: os prêmios são recebidos em dinheiro por aumento das vendas no varejo, existem sorteios de viagens para o empresário em destaque de vendas etc.

Nesse ponto analisado, acredita-se que são situações pontuais sem possibilidades de inferências. Outras queixas foram ouvidas no decorrer da pesquisa de campo, nas conversas informais. Existe uma pressão dos fabricantes em cumprir suas metas e, em função disso, “empurram” mercadorias de que os empresários não necessitam; oferecem bens que estejam com prazo de validade muito curto; mandam produtos não solicitados e dizem que foi “erro” da distribuição. Tudo isso causa muitas perturbações; a regularização da situação indesejável e devolução do produto indevido acarretam mais trabalho para o empresário.

Para além disso, os comerciantes informaram que, quando comprem de grandes corporações - em especial: calçados, alimentos, material de construção, farmacêutico -, o poder de barganha está sempre nas mãos dessas empresas. Verifica-se, pois, que depende muito do ramo, da atividade exercida, da situação favorável, das relações de confiança já existentes. Uma coisa pode ser defendida: as negociações entre os fabricantes e os empresários de pequeno porte melhoraram muito por força do ambiente concorrencial. A seguir, a Tabela 45 com todas as respostas dessa análise.

Tabela 45 - Como o Sr.(a) avalia, de modo geral, as negociações com seus fornecedores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito boa	47	26,7	27,0	27,0
	Boa	94	53,4	54,0	81,0
	Razoável	30	17,0	17,2	98,3
	Ruim	2	1,1	1,1	99,4
	Muito Ruim	1	,6	,6	100,0
	Total	174	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

A inovação é um assunto ligado ao processo empreendedor. Tanto Schumpeter (1985), quanto Drucker (1986) pesquisaram a “influência” da inovação nas atividades econômicas. Os

verdadeiros empreendedores, na visão desses autores, são aqueles que incorporam algumas novidades inusitadas nas combinações dos recursos ou nas formas de gerenciar empresas.

Perguntou-se aos proprietários de micro e de pequenos negócios sobre o grau de influência dos fornecedores na introdução de novos processos ou de novos produtos nos seus estabelecimentos. As declarações oriundas das práticas administrativas foram um tanto contraditórias em relação às teorias estabelecidas pelas ciências gerenciais. Com 76,5% das respostas válidas, os empresários atestaram “nenhuma” ou “pouca” influência pelos fornecedores na introdução de “inovações”. A Tabela 46 revela esse indicador.

Tabela 46 - Os fornecedores da sua empresa influenciam na introdução de novos processos e novos produtos em seu estabelecimento?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nenhuma	19	10,8	11,4	11,4
	Pouca	98	55,7	59,0	70,5
	Razoável	44	25,0	26,5	97,0
	Muita	5	2,8	3,0	100,0
	Total	166	94,3	100,0	
Missing	System	10	5,7		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

As orientações estratégicas utilizadas pelos empresários nas suas empresas proporcionam algum tipo de “vantagem”. As informações aqui apresentadas representam os pequenos negócios. As inovações podem ocorrer em diversas práticas gerenciais. Alterar a ambiência das instalações, identificar os lançamentos dos novos produtos, incorporar novas maneiras de reduzir custos podem ser um “bom” começo, para que as pequenas empresas sejam sempre reinventadas, atualizadas, não caiam na rotina, na entropia empresarial e, sim, manter-se sempre “vivas” com o “espírito inovador” de Drucker e de Schumpeter. Mesmo que sejam alterações incrementais, as organizações recriadas têm maiores possibilidades de permanecer nos mercados de concorrências acirradas.

As análises feitas das respostas dos inquiridos nesta tese apresentam revelações surpreendentes do universo empresarial da cidade de Itabuna. Um ponto é confirmatório: os empreendedores vivem num ambiente altamente complexo e cercado de instabilidades. As

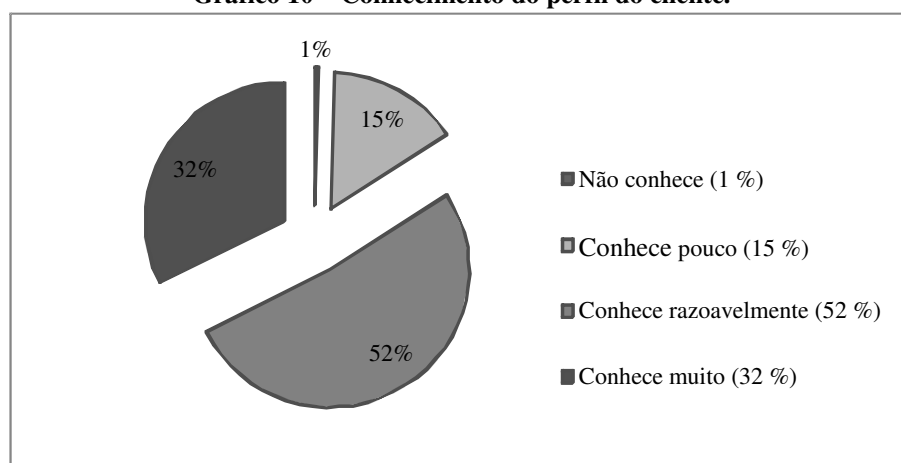
atividades desenvolvidas pelos “homens” que empreendem, na realidade empresarial, são muitas e diversificadas. Para além do já exposto, far-se-ão, a seguir, reflexões de alguns assuntos dialogados com os empresários: perfil do cliente, estratégias, planejamento, tipos de investimento, finanças, riscos e incertezas e experiência no arranque do negócio.

A área funcional do *marketing* auxilia o empresário a ampliar vendas, melhorar o relacionamento com os clientes, criar ações promocionais, desenvolver práticas de preços, oferecer produtos, com qualidade etc. O cliente é parte importante de qualquer atividade econômica; é ele que mantém a organização em funcionamento, com perspectivas de continuidade. Os esforços mercadológicos servem não só para as corporações de grande porte, como também para os pequenos negócios.

Drucker (1986), Cobra (1990) e Kotler e Keller (2009) asseveraram que tudo que está dentro (*in*) das empresas são centros de custos, gastos; sempre despesas. Os resultados favoráveis são provenientes de “fora”, “*out side*”. As receitas são obtidas através do mercado, na figura específica do cliente, ou seja, o ambiente externo é proporcionador de “lucro”.

O sucesso financeiro acontece, quando o cliente, desejoso de um bem ou serviço, escolhe comprar em determinada organização. Ter a preferência dos consumidores é a grande disputa/luta dos empreendedores. Atração, conquista, manutenção e fidelização de compradores são as tarefas prioritárias dos responsáveis das empresas. O Gráfico 10 exibe o conhecimento do perfil do cliente, na opinião dos informantes.

Gráfico 10 – Conhecimento do perfil do cliente.



Fonte: Dados da pesquisa (2010)

O tecido empresarial de Itabuna, em 32% das respostas, “**conhece muito**” os seus clientes; 52%, “**conhece razoavelmente**”; e 15%, “**conhece pouco**”. Os clientes, nos ensinamentos de *marketing*, são a razão da existência de qualquer atividade lucrativa. Percebe-se que o empresariado estudado não está atento ao perfil dos seus clientes.

Dos inquiridos, 67% conhecem **razoavelmente** ou conhecem **pouco** os perfis dos seus consumidores. Conhecer mais as pessoas que comprem nos estabelecimentos requer algumas ações efetivas. O pequeno empreendedor pode utilizar os instrumentos mercadológicos no gerenciamento das suas empresas? As teorias administrativas, com ênfase nas ferramentas de *marketing*, direcionam as pessoas que têm um comércio a praticar conceitos, filosofias e doutrinas dos processos norteados pela gestão mercadológica.

Os pequenos empresários não disponibilizam tempo, nem recursos, em tese, para investir grandes volumes de dinheiro nas estratégias de mercado, obviamente. As ações devem ser simples, diretas e objetivas, por exemplo: um pequeno banco de dados com as informações relevantes; promoções ocasionais, fora das épocas estabelecidas pelas entidades representativas, para aproximar mais o cliente; concessões de descontos nas próximas compras; informativos de novos produtos etc.

As grandes, médias e pequenas empresas, geralmente, estão a trabalhar na atratividade dos consumidores, com ações de busca de clientes, que são procedimentos a serem utilizados pelo tecido empresarial. Em função disso, as estratégias de conhecer melhor os consumidores devem ser aplicadas para melhorar a *performance* das empresas. Essas são possíveis alternativas que devem ser realizadas pelos pequenos empreendimentos. As lições de *marketing* ajudam os empresários a gerir seus negócios profissionalmente; as “metodologias” das ciências administrativas trazem mais capacidades para quem as põe em uso. Assim, técnicas simples mercadológicas podem ser incorporadas pelas ME e pelas EPP.

Uma questão trabalhada com o público respondente do inquérito foi relacionada com estratégia. Os parâmetros já sistematizados de Michael Porter (1986), das categorias estrategistas, foram utilizados no questionário. Os estudos de Porter enfatizam a “indústria”, entretanto nada invalida de serem adequados para qualquer atividade econômica (todos os setores da economia). O autor americano legitimou três tipos de práticas: “*cost leadership*”,

“*differentiation*” e “*focus or strategic scope*”. Foram acrescentadas mais duas tipologias: outras estratégias e nenhuma estratégia.

Os estratagemas mais aplicados pelos empresários estudados foram “diferenciação”, com 74,3% das respostas manifestadas válidas. No segundo lugar, ficou a “liderança” com 17,7% dos respondentes. Por fim, sem significância, ficaram enfoque com 6,3%, 1,1% outras estratégias e 0,6 % não tendo qualquer estratégia. A Tabela 47 é explicada.

Tabela 47 - Quais destas estratégias sua empresa mais utiliza? (escolher apenas uma opção)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderança no custo; custos baixos em relação a concorrência	31	17,6	17,7	17,7
	Diferenciação; produto, imagem, serviço, pessoal diferenciado	130	73,9	74,3	92,0
	Ênfase; grupo de comprador, mercado geográfico, linha produto	11	6,3	6,3	98,3
	Tenho outras estratégias	2	1,1	1,1	99,4
	Não tenho qualquer estratégia	1	,6	,6	100,0
	Total	175	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Far-se-á a análise de duas situações encontradas. Primeiramente, a tipologia da **ênfase**. Segundo Porter, a estratégia “*focus or strategic scope*” é desenvolvida, quando o gestor serve a um público específico (exemplo: criança de 0 até 10 anos); uma região (trabalhar somente com local geográfico, exemplo: centro comercial) e linhas de produtos (exemplo: vestuário de atividades desportivas). Essa estratégia foi pouco mencionada, com apenas 6,3% dos inqueridos. Itabuna é um polo comercial, atende diversos públicos, e as empresas fornecem variados “artigos”. A maioria dos empresários não trabalha com esse “foco” específico.

As questões referentes à “ênfase” num determinado grupo de compradores e “pouco conhecimento” do perfil dos clientes (Gráfico anterior 10), quando interligadas, fazem algum sentido. Os empresários citaram muito pouco a estratégia de “enfoque”; deram-lhe pouco valor; provavelmente, preferem atender um número alargado de consumidores. Sendo assim,

existe “pouca” preocupação ou “razoável” preocupação em conhecer profundamente o cliente, conforme análise do seu perfil; um resultado acompanha o outro.

As estratégias são maneiras de atuar no mercado no enfrentamento da concorrência. O empresário é a pessoa mais indicada para a continuação dessa situação ou sua alteração. Sugere-se, pois, que o empresário, “atenado” com as alterações na atmosfera empresarial, identifique os compradores e desenvolva ações para conhecer quem são seus clientes, como compram, quanto compram, com que intensidades comparecem às empresas. Se for rentável para os seus negócios, o empresário reproduz, total ou em parte, alguma similaridade da estratégia da ênfase (*focus or strategic scope*), sempre adaptada à sua necessidade.

Ainda referindo-se à tipologia estratégica, far-se-á o segundo comentário da Tabela 47. Com 74,3% das respostas válidas, os empreendedores afirmaram que utilizam *the differentiation strategy*. Porter (1986) é bem explícito ao afirmar que só considera ações diferenciadas, quando o empresário ou o responsável pela organização desenvolve práticas inusitadas, bem diferentes das já apreciadas no mercado e reconhecidas no meio empresarial, de forma sustentável. São ações ofensivas e defensivas que uma empresa desenvolve para marcar distinção nas percepções dos consumidores.

Se for levado a cabo esse esclarecimento, para o autor da *Harvard University*, os empresários estudados, mesmo respondendo que realizam ações de natureza diferenciativa, não são verdadeiros praticantes da estratégia de diferenciação. Como se trata de um trabalho científico, as observações complementares confirmaram que os inquiridos não atuam conforme os procedimentos e os paradigmas de Michael Porter.

Por outro lado, os empreendedores esmeram-se demasiadamente para criar um diferencial competitivo nas suas condutas gerenciais. Apropriando-se nos legados e nas ideias de Schumpeter, pode-se acrescentar, nesse comentário, que o empresariado desta pesquisa age com ações diferenciais “**incrementais**”. Considera, pois, que os empresários têm estratégias já institucionalizadas no mercado.

Para encerrar os comentários sobre estratégia, as observações efetuadas pelo investigador deste estudo revelaram muitas condutas estratégicas por parte do empresariado, mesmo não sendo comparadas com os parâmetros de Micheal Porter. Alguns exemplos:

vendas promocionais fora das datas conhecidas, bônus para os próximos retornos de compras, ações de fidelização dos consumidores, cartão de compras específico da loja, atendimento especializado, entregas com horários alargados, cursos para capacitação na área de construção civil, convênios com empresas para assegurar descontos para os seus funcionários, demonstração de produtos, cliente surpresa, instalações adequadas para os públicos atendidos.

Todas essas práticas citadas foram encontradas nos estabelecimentos estudados, com iniciativas dos próprios empreendedores, fora do calendário “oficial” praticado pelas entidades representativas do tecido empresarial de Itabuna, como as datas especiais: Natal, São João, Verão, Dias das Mães, Dias das Crianças etc. Essas estratégias são apenas imitativas.

Planejar é uma maneira de retratar os movimentos gerenciais presentes e futuros. Essa função administrativa “guia” o caminho a ser percorrido pelas empresas; é uma forma de conduzir as atividades empresariais, dá sentido às práticas negociais. Os proprietários das ME e das EPP foram provocados com a seguinte questão: Existe uma preocupação em se desenvolver um planejamento estratégico? Das respostas válidas, 59,9% dos inquiridos disseram “**sim**”, e 49,1% deles disseram “**não**”.

Os resultados revelaram que metade dos participantes estudados não demonstrou interesse ou vontade de possuir, praticar, desenvolver um planejamento estratégico. O planejamento é outro aspecto que precisa de uma atenção por parte dos empreendedores. A Tabela 48 registra essa situação.

Tabela 48 – Existe, na sua empresa, uma preocupação em se desenvolver o planejamento estratégico?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	88	50,0	50,9	50,9
	Não	85	48,3	49,1	100,0
	Total	173	98,3	100,0	
Missing	System	3	1,7		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

O plano de negócios bem constituído é um passaporte para uma gestão estruturada. As empresas que o detêm sistematizam melhor as tarefas administrativas, pois é uma ferramenta essencial para conduzir as organizações. Esse documento escrito não tem necessidade de ser tão elaborado e complexo, cheio de detalhes, minucioso, como aquele desenvolvido pela grande corporação; às vezes, é feito por um departamento, um setor estratégico da empresa. Os pequenos negócios podem adaptar o “planejamento” às suas realidades e construí-lo de maneira simples, com as informações relevantes.

Os participantes desta pesquisa que responderam “**sim**” foram novamente solicitados a expor com minúcia a questão do planejamento. Três perguntas acrescidas enfocaram a discussão do planejamento pelos envolvidos: O planejamento é discutido? As decisões do que planejar eram documentadas? Por fim: Havia divulgação do planejamento na empresa?

As respostas recolhidas sinalizaram que, apesar de terem respondido anteriormente que os gestores tinham uma preocupação de desenvolver essa função administrativa, na verdade, as intenções são muito contraditórias, ou seja, entre a ideia e a realidade existe um *gap*, um hiato entre “querer” planejar e “fazer” um documento escrito (plano de negócios).

A Tabela 49 revela se os empresários realizam reuniões com o intuito de discutir o planejamento. Com um percentual válido de 58,4 das respostas, os declarantes afirmaram “sim”, e 41,6% afirmaram “não”. O empresariado que tem preocupação em desenvolver o planejamento, também discute os caminhos que a empresa está a seguir nas suas reuniões.

Tabela 49 - São realizadas reuniões na empresa para discutir o planejamento estratégico?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	52	29,5	58,4	58,4
	Não	37	21,0	41,6	100,0
	Total	89	50,6	100,0	
Missing	System	87	49,4		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Quando perguntados se havia um plano de negócios para nortear as ações da empresa, os questionados confirmaram, com **22,2%** das respostas, que **têm** esse instrumento gerencial

sistematizado, e **77,8%** deles **não o têm**. Inquiridos, ainda, da divulgação do planejamento na empresa, **33,3%** dos respondentes asseveraram **divulgar** o documento escrito na empresa; já **66,7%** **não o divulgaram**. Esse achado revela que os empresários, em parte, não valorizam um instrumento precioso da gestão: o planejamento estratégico. A seguir, as Tabelas 50 e 51, com as duas opiniões do empresariado.

Tabela 50 - Os planos e decisões do planejamento são descritos em um documento?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	20	11,4	22,2	22,2
	Não	70	39,8	77,8	100,0
	Total	90	51,1	100,0	
Missing	System	86	48,9		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Tabela 51 - Os planos e decisões do planejamento são divulgados na empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	31	17,6	33,3	33,3
	Não	62	35,2	66,7	100,0
	Total	93	52,8	100,0	
Missing	System	83	47,2		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Diante das respostas sobre planejamento, dois pontos merecem reflexões. **Metade** dos empresários tem uma preocupação em desenvolver o planejamento estratégico; ponto favorável. Dos informantes que responderam **sim** na situação anterior, 58,4% discutem o planejamento nas suas reuniões, outro fator vantajoso. Em princípio, todas as empresas deveriam ter um registro escrito dos objetivos organizacionais a serem alcançados.

O planejamento é uma ferramenta que identifica, descreve e analisa possibilidades de negócio, examina a exequibilidade técnica, econômica e financeira das empresas e desenvolve todos os processos necessários para converter as oportunidades em atividades lucrativas.

Esse ferramental melhora a gestão dos empreendimentos, quando auxilia o empreendedor a estudar as variáveis que possam afetar o seu negócio, ao fornecer informação

necessária para determinar a viabilidade do projeto ou da atividade econômica. Quando implementado, serve, ainda, para avaliar o desempenho da empresa. Esse documento é muito solicitado pelos organismos de apoio ao empreendedorismo, nomeadamente os agentes de crédito.

Diante do exposto, fica evidente que o planejamento fortalece a profissionalização dos gestores, oferece uma visão alargada dos negócios, demonstra claramente as informações existentes e revela as condições financeiras das empresas para ter acesso ao crédito. Mesmo assim, o empreendedor não está atento para a utilização dessa técnica.

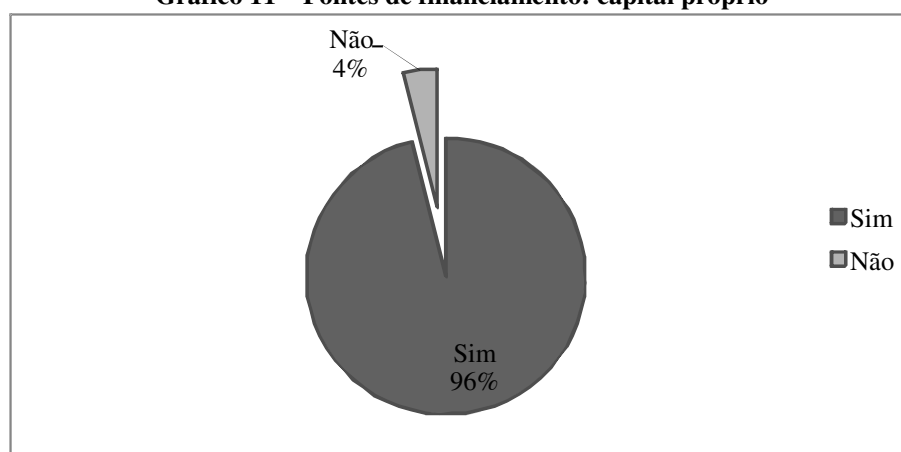
Na prática, 49,1% dos respondentes não têm preocupação com o planejar, o que é um ponto desfavorável. Dos que querem desenvolver as sistematizações das informações, somente 22,2% fazem o plano escrito, um descuido gerencial muito evidente. Por fim, 66,7% dos informantes não divulgam o planejamento na organização.

Defende-se, neste estudo, que um plano de negócio, simples, objetivo e adaptado para os empreendedores das ME e das EPP, é fundamental para o funcionamento sistematizado das empresas. Esses “achados” permitem inferir em algumas condutas administrativas. A maioria do empresariado pensa no imediatismo, não leva a cabo a importância do planejar. Além disso, as ações dos gestores (proprietários das ME e das EPP) são efetuadas “mentalmente”, e as formalizações dos negócios não são valorizadas.

Os empresários buscam capital financeiro para abrir uma empresa ou expandir o negócio já estabelecido, como também para a manutenção e o funcionamento das operações que ocorrem nas atividades econômicas. Três tipos de financiamento foram selecionados para as empresas: autofinanciamento, denominado como capital próprio; crédito bancário e apoios institucionais. Pediu-se para informar “sim” ou “não”. As respostas confirmaram três panoramas.

Quanto ao autofinanciamento, 96% dos inquiridos movimentam seus negócios com capital próprio. A origem do financiamento via crédito bancário atinge 56% dos empresários. Os financiamentos diretos oriundos dos apoios institucionais só chegam a 9% dos beneficiários. O Gráfico a seguir informa a questão do autofinanciamento.

Gráfico 11 – Fontes de financiamento: capital próprio



Fonte: Dados da pesquisa (2010).

O empresário que utiliza o capital próprio para a manutenção da atividade, de certo modo encontra-se numa situação regular, um pouco confortável, às vezes por tempo limitado. Quando o “mercado” vai bem, o negócio acompanha; quando o “mercado” está desaquecido, as vendas reduzem-se drasticamente. Isso gera uma perturbação muito grande no gerenciamento das organizações. As pequenas empresas, por apresentar recursos financeiros restritos, utilizam o capital próprio para enfrentar todas as adversidades existentes.

Os recursos (dinheiro) dos empresários, nas observações feitas e, também, nos depoimentos dos especialistas da área contábil revelaram que o “capital de giro” é o fator mais problemático para a organização do fluxo de caixa. Há momentos em que o empresariado tem os recursos monetários sob controle; há outros momentos em que falta dinheiro. Essa realidade está presente numa grande parcela dos proprietários das ME e das EPP. Em qualquer situação desfavorável, o aperto financeiro é logo sentido e vivenciado.

Observou-se que os empreendedores ficam restritos à entrada e saída dos recursos próprios disponíveis, não fazem grandes volumes de investimentos, não ampliam os horizontes negociais; limitam-se a trabalhar dentro daquele volume de capital. Os *inputs* e *outputs* das transações econômicas realizadas sempre rondam no mesmo patamar. Não vislumbram ganhos maiores, assim, as oportunidades escapam por ter dinheiro escasso.

Para contornar esse estado financeiro instável, um bom planejamento do fluxo de caixa é imprescindível para manter uma boa saúde financeira; consequentemente, as empresas

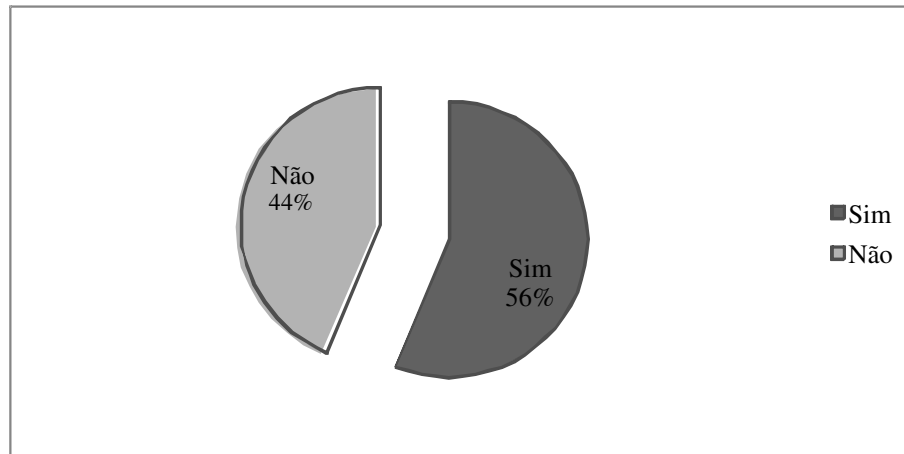
podem apresentar resultados consistentes e duradouros (lucro, crescimento, sobrevivência, sustentabilidade, diversificação etc.).

O crédito bancário também é mais uma alternativa de manter ou aumentar o “volume” dos negócios. Apenas 56% dos empresários pertencem ao grupo de tomadores de capital dos bancos; os créditos são realmente disponibilizados.

Na realidade, os financiamentos são de curto prazo na sua maioria; os juros cobrados pelas entidades fornecedoras ficam em patamares elevadíssimos. Os empresários podem acessar crédito com taxas bem menores. Para isso, precisam estar profissionalizados, usar os princípios administrativos, equilibrar os financiamentos de curto prazo (custeio) e longo prazo (investimento), ser estrategistas, prever demanda de crédito com antecedência, organizar o fluxo financeiro e contábil e estar com as documentações em conformidade com as exigidas pelo sistema bancário.

O Gráfico 12 ilustra o percentual de tomadores de crédito bancário.

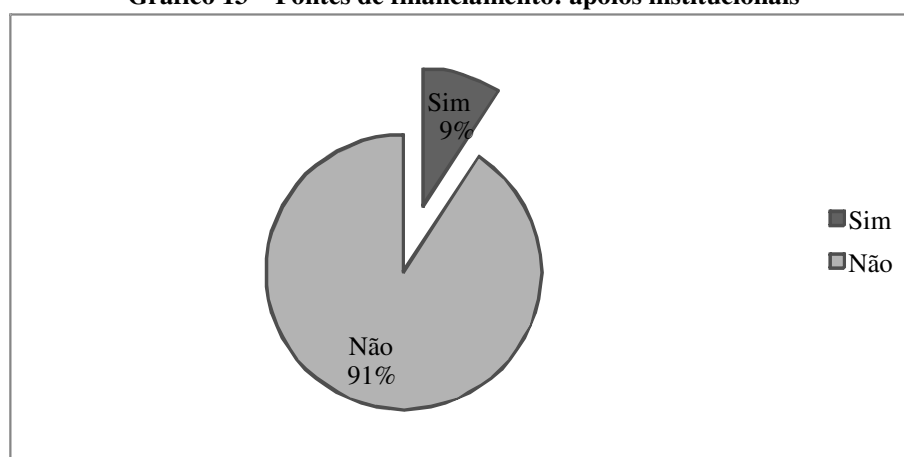
Gráfico 12 – Fontes de financiamento: crédito bancário



Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Os apoios institucionais como fontes de financiamentos beneficiam apenas a 9% dos inquiridos. As ações governamentais são poucas, são insuficientes para atender às demandas dos empreendedores. Criar condições mais confortáveis é um dever das entidades públicas. O processo empreendedor cria riqueza, gera e mantém emprego e movimenta a economia. A seguir, gráfico explicativo da situação verificada.

Gráfico 13 – Fontes de financiamento: apoios institucionais



Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Os recursos financeiros são aplicados e reaplicados nas organizações. Perguntou-se aos inquiridos qual o setor que absorve maior volume de negócios; em outras palavras, em qual área da empresa os investimentos são realizados. Com 91,4% das respostas, os empresários aplicam os recursos disponíveis em estoque/mercadoria. A Tabela 52 apresenta todos os setores em que ocorreram investimentos.

Tabela 52 - Qual o setor da sua empresa que absorve maior volume dos investimentos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Estoque/mercadoria	160	90,9	91,4	91,4
	Infraestrutura	10	5,7	5,7	97,1
	Tecnologia/equipamentos	4	2,3	2,3	99,4
	Pessoas	1	,6	,6	100,0
	Total	175	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

As atividades desenvolvidas pelos informantes relacionadas com os investimentos efetuados são dirigidas prioritariamente para o estoque/mercadoria, com maiores percentuais. Os empresários das micro e das pequenas empresas direcionam todos os seus esforços para a manutenção do negócio, ou seja, entrada e saída de bens e serviços (comercialização) são os procedimentos mais executados. A preocupação maior está nas tarefas administrativas.

Por um lado, esses resultados significam que a maior parte do empresariado enfatiza as transações econômicas, o dia a dia das suas empresas. Os fluxos dos processos são encaminhados para atender as demandas dos clientes; a ênfase está no funcionamento da atividade. Por outro lado, os investimentos são débeis em infraestrutura, em tecnologia e nas pessoas. Um empreendedor que pensa a longo prazo vai repensar em investir nas áreas que apresentaram pouco investimento; investir nesses setores é uma tarefa necessária, também.

As mudanças que estão a ocorrer em todas as esferas da sociedade exigem novas formas de comportamento. Os ambientes externo e interno passaram, passam e passarão por profundas transformações; algumas radicais e outras, incrementais. As organizações, inseridas nesse contexto, estão sendo modificadas, constantemente. Concorrência, competitividade, produtividade, inovações são fatores vivenciados por muitos gestores. Gerir, atualmente, é enfrentar desafios de todas as ordens no seio social.

O autor Schumpeter, nos seus legados, enfatizou a questão da inovação, com muita intensidade. Para ele, o indivíduo que empreende tem a obrigatoriedade de ser inovador na introdução de um novo bem no mercado, na descoberta de um novo método de produção ou de comercialização de mercadorias, e na conquista de novas fontes de matérias-primas ou mesmo na alteração da estrutura de mercado vigente.

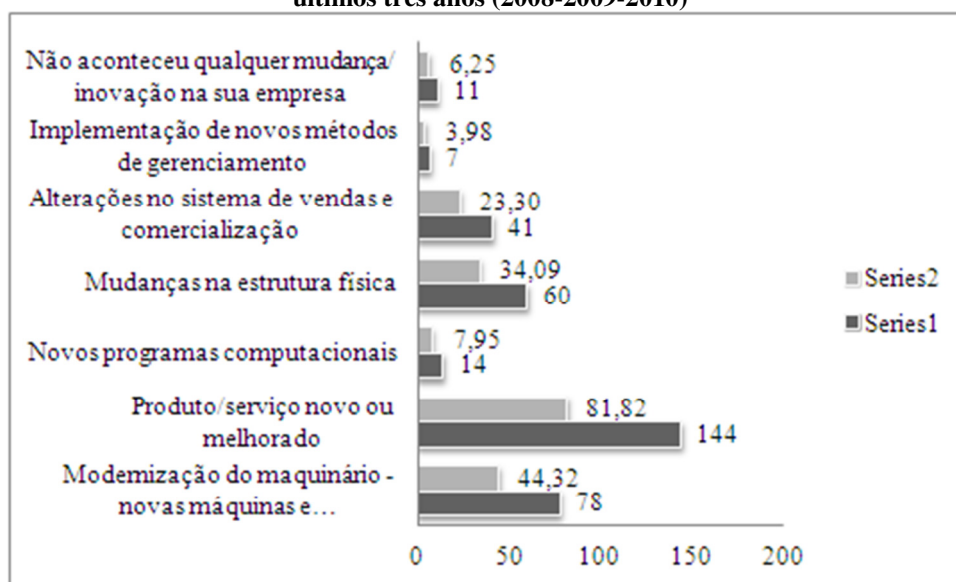
Peter Drucker resgatou o pensamento de Schumpeter, ao demonstrar um interesse pela inovação. Para Drucker, inovar é um procedimento específico do indivíduo distinto. Os verdadeiros empreendedores são aqueles que criam novas demandas ou novas satisfações (inovações), quando suprem as demandas dos consumidores.

Os empresários foram questionados sobre as mudanças ou as inovações realizadas nos últimos três anos (2008, 2009, 2010). Os respondentes tinham a opção de assinalar as mudanças ou as inovações ocorridas entre 2008 e 2010. Produto/serviço novo ou melhorado foi a resposta **mais assinalada** pelos inquiridos; apresentando um percentual de 81,82%. Já a implantação de novos métodos de gerenciamento foi a mudança/inovação que obteve **menor registro**, 4,0% apenas.

Com a frequência de 11 respostas marcadas, sexto lugar numa sequência de sete categorias, o equivalente a 6,3% do total, os respondentes afirmaram que **não aconteceram**

mudanças ou inovações na sua empresa. O tecido empresarial percebe a importância das mudanças ou das inovações no mundo dos negócios, quando inovam ou alteram os seus processos empresariais. O Gráfico 14 sintetiza todos os resultados encontrados.

Gráfico 14 – Tipos de mudanças ou inovações realizadas nas empresas nos últimos três anos (2008-2009-2010)



Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Produto/serviço novo ou melhorado foi a categoria mais indicada com 144 registros. Qual seria a justificativa provável desse achado? A cidade de Itabuna é destaque nas atividades de comércio e serviço. O seu parque industrial ainda é incipiente; devido a esses fatos, os empresários das ME e das EPP são apenas repassadores das inovações “impostas” pelos fornecedores ou fabricantes.

As análises qualitativas das observações anotadas e das entrevistas dialogadas com os especialistas e os representantes das entidades de fomentos corroboram essa reflexão. Os empresários não são **genuinamente** inovadores; as novidades originam-se do setor industrial. Entretanto, ao acolher as mudanças, as inovações ocorrem de forma indireta, ou seja, os empreendedores também estão inseridos num ambiente de mudanças e inovações. Confirma-se que as mudanças e as inovações estão presentes no empresariado pesquisado.

A segunda categoria mais mencionada foi **modernização do maquinário**, com 44,3% das intenções; a terceira ficou com as **mudanças na estrutura física**, com 34,1% das respostas; a quarta categoria, **alterações no sistema de vendas e comercialização**, ficou com

com o percentual de 23,3%; **novos programas computacionais**, na quinta preferência, apareceu com 8,0% das atribuições; com 4,0% das respostas, ficou a categoria **implementação de novos métodos de gerenciamento**. Por fim, sétimo lugar, percentual de 6,25%, ficou não aconteceu qualquer mudança ou inovação.

A **questão 1.14** – produto/serviço novo ou melhorado -, quando é relacionada com a **pergunta anterior 1.13** – setor que absorve maior volume de investimento -, os resultados são coerentes; os investimentos feitos em estoques e em mercadorias conduzem a comercialização de produtos/serviços novos ou melhorados, inevitavelmente.

Por outro lado, quando é feita uma correlação entre **modernização do maquinário, mudanças na estrutura física e novos programas computacionais** (pergunta 1.14) com a questão (1.13) **sobre os setores que absorveram maior volume de investimento**, verificam-se contradições. Os resultados da questão 1.13 revelaram que os empresários pouco ou quase nada investiram **em infraestrutura e em tecnologias/equipamentos**. Em seguida, informaram que ocorrem mudanças ou inovações nas áreas citadas.

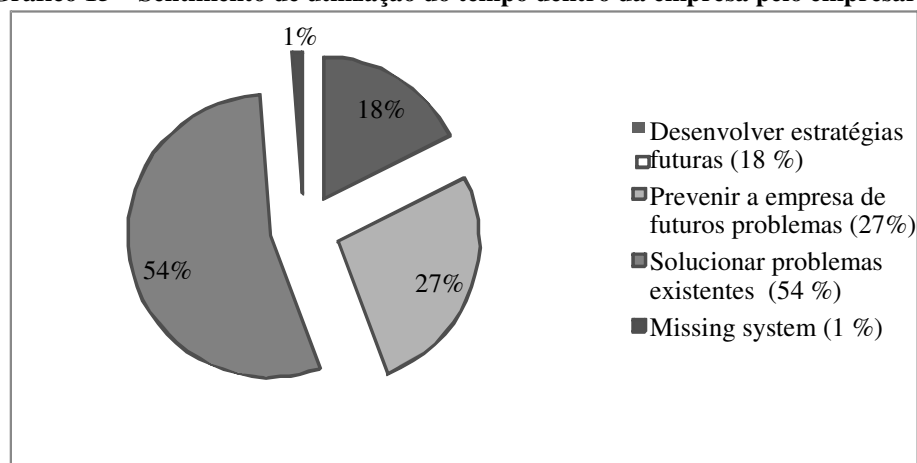
Pode-se considerar que os empreendedores fizeram realmente as inovações descritas, por duas razões: Primeiro, as observações e anotações feitas durante as visitas confirmam alterações e novidades nas mercadorias comercializadas pelos gestores pesquisados; viram-se tais situações nos estoques, nas montras/vitrinas, nos locais visitados.

Segundo, os empresários não têm os procedimentos administrativos organizados; a administração é feita nas seguintes maneiras: as tarefas efetuadas não são registradas, a gestão é baseada na informalidade, os controles rigorosos dos investimentos não são escritos, as informações estão nas “mentes” dos gestores, as formalizações inexistem, os relatórios não são construídos. Na realidade, o resultado, aparentemente confuso, ocorreu; as modificações estavam presentes nos balcões, nos novos computadores, nos novos carros de entrega, na variedade de produtos de lançamento ofertados; em síntese, em muitas ações.

Diante desse quadro apresentado, os empresários das micro e das pequenas empresas gerenciam suas atividades atrelados às mudanças que ocorrem no mundo dos negócios, e as inovações ou inovações incrementais, com incidência ou não, mesmo que indiretamente, são vistas nas empresas da cidade de Itabuna.

Para o término da dimensão “estratégia”, efetuou-se a pergunta: O senhor(a) sente que a maior parte do seu tempo na empresa é utilizado para? A resposta solução de problemas existentes teve a maior incidência. O empresário enfatiza o dia a dia da organização; a sua prioridade está nas rotinas e nas tarefas diárias. O Gráfico a seguir revela a situação.

Gráfico 15 – Sentimento de utilização do tempo dentro da empresa pelo empresário



Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Os empresários são considerados **meros** administradores nos paradigmas de Schumpeter. Com 54% das respostas, os inquiridos são apenas solucionadores de problemas existentes, são organizadores da produção, homens medianos. Com 27% das informações, os indivíduos são considerados pessoas que previnem problemas; ainda assim, caem nas rotinas das empresas, são presos aos hábitos de fazer as “coisas” sempre da mesma maneira; não inovam, não fazem novas descobertas.

Desenvolver estratégias futuras ficou com 18% das respostas. Tanto Schumpeter, quanto Drucker asseveram que o legítimo empreendedor não se limita a conduzir somente as atividades negociais; vai além, ultrapassa os procedimentos administrativos, gere os negócios como estrategista, vê novas oportunidades. Assim sendo, os empresários estudados, em sua maioria, fazem parte dos indivíduos que são caracterizados por conduzir suas empresas pelas ações costumeiras e já conhecidas. Reverter esse panorama é uma tarefa importante para o enfrentamento dos novos desafios impostos ao tecido empresarial.

A parte quantitativa referente à dimensão estratégica encerra nesse momento. Gerir um empreendimento é uma atividade provocadora. Muitos aspectos foram abordados do panorama empresarial da cidade de Itabuna, Bahia, região do cacau. As tarefas desenvolvidas

pelos empresários são envolvidas em situações adversas, às vezes, conflitantes; o mundo dos negócios participa ativamente das engrenagens econômicas.

Os proprietários das ME e das EPP não só transacionam bens e serviços; vão além disso. O mundo empresarial é envolvido em várias situações, demonstradas nas análises. As atividades econômicas - lucro, cliente, competitividade, fornecedor, estratégias, financiamentos, inovações, planejamento, concorrente, negociação, experiência, decisão, investimentos etc – fazem parte das funções dos empresários. A seguir, em outra dimensão pesquisada, revelar-se-ão alguns achados sobre a trajetória empreendedora dos empresários de Itabuna.

6.4.2 Trajetória empresarial.

As trajetórias profissionais das pessoas que escolhem trabalhar no mundo empresarial, como das demais que exercem algum “ofício”, são formadas de momentos enriquecedores; algumas realizadas com remunerações, outras, não. As experiências, em qualquer escolha das atividades econômicas ou não econômicas, expõem riscos e incertezas, acertos e erros, sucessos e insucessos. Cada percurso repercute num novo aprendizado, em novos horizontes a desvendar e a descobrir; é um caminho a ser percorrido pela maioria das pessoas.

O autônomo, o médico, o empresário, o cientista, o professor, o artista, o filósofo, o desempregado e demais pessoas sentem vontade de realizar algo, outros não a sentem. Uns estão satisfeitos com o trabalho que executam, sem necessidade de grandes carreiras, outros não. Uns desejam ser grandes artistas, de renome internacional, outros satisfazem-se ao tocar algum instrumento em estações de comboio. O ser humano tem uma infinidade de opções e oportunidades na vida, outros nem tanto e outrem sem perspectivas.

Diante dos apelos reflexivos citados, o que faz uma pessoa escolher uma atividade empresarial? Quais são os motivos determinantes para abertura de uma empresa? Num leque tão grande de opções, tornar-se empreendedor é vantajoso? O que influencia a ser proprietário de empresas? Alguns estudos do GEM (2009) afirmaram que existem duas possibilidades de entrar nos negócios: por necessidade ou por oportunidade.

Os empresários estudados responderam o seguinte questionamento: qual o motivo mais importante que o fez tornar-se proprietário de uma empresa? Das opções escolhidas,

nenhuma delas teve uma grande sinalização, uma incidência maior. As respostas indicavam possibilidades emocionais e possibilidades técnicas.

O maior motivo encontrado para ser proprietário de uma empresa foi **vontade de tornar-se independente**, com 23,9% das escolhas, e o menor motivo, com 6%, foi **outros motivos**. A Tabela a seguir representa todas as alternativas e os seus respectivos resultados.

Tabela 53 - Qual o motivo mais importante que o fez tornar-se proprietário de uma empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vontade de tornar-se independente	42	23,9	23,9	23,9
	Ideias e oportunidades	31	17,6	17,6	41,5
	Continuidade aos negócios da família	27	15,3	15,3	56,8
	Desemprego ou ausência de trabalho	22	12,5	12,5	69,3
	Possibilidade de realização pessoal	25	14,2	14,2	83,5
	Melhores perspectivas de remuneração	23	13,1	13,1	96,6
	Outros motivos	6	3,4	3,4	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Os resultados expostos na Tabela 53 mostraram que não existe um motivo único, específico e relevante; todos foram assinalados. Houve uma distribuição equilibrada das respostas. Independentemente da situação encontrada, ocultamente, a verdadeira intenção era saber a causa principal ou o intuito desejoso para iniciar uma carreira empresarial.

Cada resposta equivaleu a um respectivo interesse: **vontade de tornar-se independente e melhores perspectivas de remuneração** tinham, nas entrelinhas, o objetivo financeiro; **ideias e oportunidades** revelavam algo de estrategista; **continuidade nos negócios da família**, influência familiar. Para além desses, **o desemprego, ou ausência de trabalho**, estava ligado à necessidade de sobrevivência, e a abertura de uma empresa poderia ser a única alternativa; **possibilidade de realização pessoal** claramente significava auto-realização; outros **motivos** traziam o significado de ações não enquadradas nas outras especificadas.

Ficou patente, nesse quesito específico, que existe um forte apelo para a realização financeira, ganhar dinheiro; para a realização pessoal, pela satisfação de exercer a atividade e, por último, não como realização, mas como a “chance” de ter um “labor”, já que o desemprego, ou ausência de trabalho, está numa situação crítica em muitos países. Uma possível alternativa é entrar na atividade empresarial; uma forma de gerar ocupação é através do fenômeno empreendedor.

Os motivos que levam uma pessoa a tornar-se empreendedora já tinham sido pesquisados pelos estudiosos da escola do comportamento. Marshall (1985) dizia que a esperança de vitória era um objetivo a ser alcançado pelos homens que empreendem, uma realização pessoal; o desejo de atingir resultados também faz parte do interesse do empresário, uma melhor remuneração, assevera McClelland (1961); independência, oportunidade de lucro, é a recompensa, afirmado por Casson (1982).

Outros pontos também foram atribuídos aos autores comportamentalistas. Timmons (1989) expressava que os procedimentos empreendedores estavam na capacidade de gerir empresas; nomeadamente, nesta tese, refere-se à alternativa de continuidade dos negócios da família. Por fim, ideias e oportunidades, na visão de Drucker (1986), eram ações dos homens estrategistas, que enxergavam possibilidades nas situações não vistas pelos outros.

Os resultados encontrados nesta tese estão em comum acordo com os pressupostos dos especialistas do processo empreendedor; os interesses praticamente são os emocionais e financeiros; encontraram-se semelhanças entre as teorias e as evidências empíricas.

Um negócio, para ser iniciado, exige vários requisitos. Neste estudo, dois aspectos foram trabalhados: **riscos e incertezas** e a **experiência**, quando da abertura de um empreendimento. Os resultados merecem uma consideração mais apurada, pois o tecido empresarial negligencia intensamente a questão do futuro (risco e incertezas) e a questão da experiência (saberes adquiridos na prática). Nas Tabelas 54 e 55, os resultados geraram algumas inquietações.

Tabela 54 - Quando do início do seu negócio, os riscos ou as incertezas envolventes no fenômeno empreendedor foram avaliados?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não avaliados	35	19,9	19,9	19,9
Pouco avaliados	40	22,7	22,7	42,6
Razoavelmente avaliados	54	30,7	30,7	73,3
Muito avaliados	47	26,7	26,7	100,0
Total	176	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

O empreendedorismo foi visto como risco e incertezas pelo economista Frank Knight, e o empreendedor tem o papel fundamental de assumir as incertezas. O ambiente empresarial descrito por esse autor é indefinido, as informações são imperfeitas e o mercado é instável. O empresário que manifesta interesse em constituir uma organização, por regra, necessita reconhecer essas situações vividas na atmosfera dos negócios.

Os empresários, em sua maioria, não consideram os riscos e as incertezas no início dos seus negócios. Dos informantes, 19,9% literalmente, não avaliaram os riscos e as incertezas; 22,7% pouco avaliaram; e 30,7% avaliaram razoavelmente. O somatório dessas três categorias chega a 73,7% dos empresários. Os indicadores confirmaram que o tecido empresarial de Itabuna está **indiferente** nesse procedimento. Os futuros empreendedores ou os desejosos em iniciar um empreendimento, considerados **agentes** do mercado, nunca devem esquecer de calcular os riscos inerentes às atividades empresariais.

A “experiência” (práticas vivenciais) em determinado setor da economia, juntamente com os procedimentos sistematizados das teorias administrativas são fatores que permitem iniciar um negócio com possibilidades de melhores resultados (lucro e sobrevivência). Os empresários foram questionados sobre o tema da “experiência empresarial” no início do negócio. As informações são surpreendentes e assustadoras; a **maioria** dos proprietários das ME e das EPP abriu suas empresas **sem experiência** propriamente vivida. A seguir, a tabela que expõe os percentuais revelados nas respostas dos inquiridos.

Tabela 55 - Como o Sr.(a) avalia a sua experiência no início do negócio?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nenhuma experiência	30	17,0	17,0	17,0
	Pouca experiência	42	23,9	23,9	40,9
	Razoável experiência	62	35,2	35,2	76,1
	Muita experiência	42	23,9	23,9	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Dos informantes, 17,0% no arranque da empresa, desenvolveram uma atividade econômica com **nenhuma experiência**; 23,9%, com **pouca experiência**, e 35,2%, com **razoável experiência**. O somatório dessas categorias chega a **76,1% dos empresários**, ou seja, quando um indivíduo inicia um negócio, quase 2/3 deles enfrentam as adversidades envolvidas no meio empresarial, entre os patamares de nenhuma experiência, pouca experiência ou razoável experiência. O início empresarial apresenta-se muito debilitado, o empresário já entra no “jogo” dos negócios em desvantagem, com inferioridade, por não ter “conhecimentos” ou “vivências” do *modus operandi* dos empreendimentos, antecipadamente.

Esse resultado demonstra claramente que os empreendedores abrem uma empresa sem “experiência” consistente. Os empresários, fragilizados pelo desconhecimento das tarefas administrativas, mesmo quando adquiridas pelas experiências, são fadados a sucumbir precocemente ou manter-se no mercado gerenciando no improviso, na ‘corda bamba’; sem uma sólida administração experiencial, eles acabam desistindo de superar os obstáculos presentes em qualquer atividade econômica, nomeadamente nas micro e nas pequenas empresas. Algumas ações precisam ser desenvolvidas junto ao tecido empresarial de Itabuna.

As entidades de fomento ao empreendedorismo (representativas, financeiras e de ensino), cientes desse panorama, devem promover atividades concretas para alterar essa situação encontrada nos empresários estudados. O governo suíço, através dos seus organismos ligados às atividades empresariais, disponibiliza, para os interessados nas práticas empresariais, cursos e outras ações, antes da abertura dos negócios; esse é um exemplo a ser seguido por outros países.

Muitos procedimentos são importantes para fortalecer o **espírito empresarial**. Qualquer pessoa, desejosa de iniciar um negócio, deveria passar por entrevista, orientação,

cursos, práticas empresariais, conhecimentos prévios, conselhos financeiros etc. desenvolvidos pelas organizações de auxílio aos empreendedores. A Universidade Estadual de Santa Cruz não pode furtar-se de ser a pioneira para desenvolver uma cultura empreendedora profissional na cidade de Itabuna.

O Banco do Nordeste, em algumas linhas de financiamento, disponibiliza crédito para os micro e os pequenos empresários, condicionando a liberação creditícia somente àqueles que participam de cursos que os capacitem nas atividades empreendedoras.

Medidas bem simples poderiam ser feitas para o fortalecimento do empresariado. O governo pode fazer pequenas publicações com as etapas burocráticas para abertura de empresas, gratuitamente; os conselhos de administração e de economia incentivariam a carreira empresarial através de eventos abertos ao público interessado; por fim, a UESC criaria um observatório para estudar e divulgar as melhores práticas empreendedoras. Diversas soluções necessárias, fáceis e baratas são possíveis de ser incrementadas; haveria fortalecimento do tecido empresarial. Para que tudo isso ocorra, precisa-se de **homem de ação**, *the action men* de Schumpeter.

Em síntese, pode-se inferir, na trajetória empresarial dos respondentes, que os motivos que levam uma pessoa a tornar-se empresária são fatores emocionais e financeiros. As respostas foram equilibradas, não havendo uma categoria expressiva. Quanto aos riscos e às incertezas, confirma-se que os proprietários descuidam desses tópicos; e, por fim, os empresários iniciam um negócio, desatentos à questão da “experiência”.

Encerrada a dimensão trajetória empresarial, passar-se-á para a avaliação das entidades de fomento (representativas e creditícias) ao empreendedorismo.

6.4.3 Determinantes institucionais.

Os organismos de fomento às atividades empresariais são entidades socialmente construídas com o propósito de auxiliar, colaborar, apoiar e incentivar o tecido empresarial; suas ações, em princípio, favorecem e fortalecem a classe dos empresários.

Reuniões, eventos, *workshop*, cursos, centro de estudos, orientações sistematizadas, capacitações, conferências, informações legais, diagnósticos e cenários econômicos, créditos direcionados para os micro e os pequenos estabelecimentos etc. são “acontecimentos” e “estratégias” que precisam ser desenvolvidos. Todas as formas de melhorias gerenciais beneficiam sobremaneira os micro e os pequenos proprietários de empresas.

Para uma análise pontual, averiguaram-se as práticas das agências fomentadoras ao empreendedorismo. O intuito maior era perceber como os serviços prestados pelas entidades que apoiam o tecido empresarial são avaliados/apreciados pelos empresários. A pergunta foi assim estabelecida: De uma forma geral, como o/a senhor(a) avalia os serviços prestados pelos órgãos de fomento ao processo empreendedor?

As entidades avaliadas foram: SEBRAE, ACI, CDL, Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo de Itabuna, AMPESBA, UESC; e os bancos: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e BNB – Banco do Nordeste do Brasil. Uma resposta ficou com um percentual bastante acentuado, visível, provocador, inquietador; muitos dos empresários disseram que **não tinham condições de avaliar** essas entidades.

No final da apresentação das tabelas avaliativas ou dos comentários explicativos, revelar-se-ão algumas justificativas desses achados tão significantes. Em torno de 50,0%, os empresários **não avaliaram ou não se sentiram confortáveis para avaliar** os serviços prestados pelas entidades de fomento ao empreendedorismo. Que causas estão em questão? Será que existe um distanciamento entre os interesses individuais e os interesses coletivos dos envolvidos? Por que essas entidades não despertam importância nos seus beneficiados? Em suma, há algo conflituoso ou oculto nesses resultados.

O SEBRAE é uma entidade privada sem fins lucrativos, criada em 1972 com a missão de **promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte**. Seu propósito principal é prestar diversos serviços para os pequenos empresários. Com o percentual de **11,9%**, os informantes afirmaram que os serviços prestados estão **muito acima das expectativas**; com **8,0%** das respostas, os empresários asseveraram que os serviços oferecidos por esse órgão estão **muito abaixo das expectativas**. As outras opções de respostas tiveram resultados sem qualquer eloquência. A

distribuição teve uma média muito igualitária, difícil de fazer reflexões. A condição de **não poder avaliar** necessita de considerações. A Tabela 56 exprimiu todos os intervalos avaliativos.

Tabela 56 - De uma forma geral, como o Sr.(a) avalia os serviços prestados pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo? SEBRAE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muito abaixo das expectativas	14	8,0	8,0	8,0
Abaixo das expectativas	10	5,7	5,7	13,6
De acordo com as expectativas	19	10,8	10,8	24,4
Ligeiramente acima	15	8,5	8,5	33,0
Acima das expectativas	10	5,7	5,7	38,6
Muito acima das expectativas	21	11,9	11,9	50,6
Não tenho condições de avaliar	87	49,4	49,4	100,0
Total	176	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

O SEBRAE é um órgão de dimensão continental, está em todos os estados brasileiros e atua em muitas cidades do Brasil. Em Itabuna, a avaliação feita pelos empresários, de forma geral, demonstrou um resultado **um tanto inexpressivo ou com pouco valor** para o *status* que esse órgão representa para o país.

Nesse caso, não se podem fazer inferências em outras unidades. Considerando outras opiniões, principalmente na região Sul e Sudeste do Brasil, o SEBRAE, preliminarmente, é mais bem avaliado. Também nas conversas e nas anotações informais com alguns representantes das entidades locais de fomento, com os próprios empresários estudados, com dirigentes do SEBRAE de outro estado, é sabido que em outras localidades, os serviços prestados pelo órgão são percebidos como sendo mais “significativos” do que os praticados no estado da Bahia, nesse caso particular, na cidade de Itabuna.

Esse achado apresenta-se **obsuro** para uma confirmação mais científica. Pode ser considerado para análise o complemento das observações efetuadas e das anotações registradas no diário de campo. Nas observações feitas das conversas e dos diálogos com

diversos “representantes” da sociedade itabunense, nesta pesquisa, considera-se que existem dois tipos de avaliação do SEBRAE.

No primeiro caso, quando há uma avaliação favorável, o empresário, de alguma forma, foi beneficiado com uma ação do SEBRAE, logicamente. No segundo caso, a avaliação é negativa ou desfavorável, quando o empresário não ficou satisfeito ou ficou desapontado com as ações desenvolvidas por essa entidade; um olhar mais crítico.

Os relatos das anotações qualitativas têm mais ênfase na imagem negativa do SEBRAE, ou seja, as ações desenvolvidas por esse órgão têm pouca visibilidade. Nas queixas **relatadas pelos empresários insatisfeitos**, estão a burocracia acentuada, os cursos pagos e sem resultado prático e não existe uma consideração pelas “singularidades” dos pequenos negócios. A entidade oferece alguns serviços pela página da internet, mas, na realidade, não os cumpre ou não os oferece; as exigências são demasiadas, o tempo de contato com esses órgãos é excessivo, o que prejudica as tarefas do dia a dia do empresário.

Para além disso, o SEBRAE apresenta-se distante da realidade dos empreendedores de pequeno porte, pois os convênios efetuados por essa entidade em favor dos empresários não conseguem estabelecer progresso na atividade comercial.

Em resumo, há uma lamentação acentuada por parte do tecido empresarial de Itabuna. Uma empresária comentou: “... esse pessoal só vem aqui para fazer pesquisa ou vender curso, e nada!” (Dados da pesquisa, 2008; empresário não quis ser identificado por receio de retaliações futuras, caso fosse pedir apoio ao SEBRAE).

Outra situação constrangedora para essa entidade foi também **recolhida dos empresários pesquisados**. Para muito desses, em outros estados do Brasil, as indicações para os representantes do SEBRAE levam em consideração, com maior ênfase, a capacidade técnica/gerencial dos seus representantes; isso não quer dizer isenção total das influências políticas. Já no estado baiano, **segundo os inquiridos**, priorizam-se os atributos políticos e relacionais em sobreposição das capacidades administrativas dos escolhidos para gerir a entidade SEBRAE.

Os eventos efetuados pelo SEBRAE nas cidades de Itabuna e de Ilhéus ocorridos no período de agosto até dezembro de 2010, foram “desprestigiados” pelos empresários; pouquíssimos beneficiários estavam interessados; viram-se poucos participantes.

Quanto às “consultorias” e aos “outros serviços” oferecidos pelo SEBRAE, muitos dos pequenos empresários a eles não têm acesso ou não podem pagar. Pelo apurado, a Tabela 56, anteriormente exposta, apresenta os resultados **difusos**, espalhados pelas opções de respostas. O único desfecho realmente relevante foi **não ter condições de avaliar**.

O SEBRAE pode ser um organismo mais presente na vida empresarial de Itabuna, se propuser associações **concretas** com todas as entidades de fomento e não apenas assinar acordos ilusórios, um “faz de conta” para aumentar seus indicadores internos. As parcerias ou contatos com outras entidades eram mais convívios amistosos do que propostas realizáveis. O empresariado de Itabuna precisa do apoio desse órgão de abrangência nacional.

Para além disso, o SEBRAE pode responder com mais realizações às demandas dos empresários, ao estreitar os laços com as instituições de ensino local e, também, com todas as esferas políticas (municipal, estadual e federal); não apenas “encontros” sociais, mas planos consistentes, reuniões com respostas aos problemas enfrentados pelos empresários; cursos que sejam absorvidos na prática empresarial e eventos que produzam resultados. O SEBRAE tem muito a acrescentar aos seus beneficiários na cidade de Itabuna.

Outras entidades também foram apreciadas. Os órgãos de fomento ACI, CDL e AMPESBA tiveram suas avaliações, **novamente**, com a **categoria não tenho condições de avaliar** no patamar entre 49,4% a 69,9%. Há uma rejeição forte dos empresários com as suas entidades representativas. Um desinteresse parcial ou uma “ignorância” é visível por parte dos beneficiados. O tecido empresarial não participa, não colabora com os seus representantes. Confirma-se que os trabalhos desses órgãos são **ignorados** pelos empresários de Itabuna.

A quantidade de empresas instaladas na cidade pesquisada corresponde a 6.340 unidades, segundo dados da SEFAZ (novembro, 2010). Dessas empresas, apenas 378 empresários estão inscritos na CDL; 107 deles estão associados à ACI. A AMPESBA não contempla nem 100 pessoas registradas. (informações coletadas em novembro de 2010).

Alguma coisa está em desalinho ou “fora” de ordem. Os serviços prestados pelas entidades de fomento são pouco visíveis, débeis.

A pesquisa qualitativa já expressava que as ações da CDL, AMPESBA e ACI são incipientes, pouco desenvolvidas. As ações que beneficiam o tecido empresarial são insuficientes. **Fomentar as empresas** está nos objetivos prioritários dessas entidades, mas a realidade não confirma esse propósito.

Os eventos são pouco prestigiados, as ações promocionais para aumento de vendas são repetições do calendário já programado desde sempre, é uma obrigatoriedade; não há algo inovador. Os cursos de capacitação estão distantes da realidade empresarial; mesmo gratuitos ou com um pagamento simbólico da inscrição, não há uma aderência dos participantes. Esses fatores podem ser as causas de pouca visibilidade das entidades avaliadas.

Abaixo, as Tabelas 57 e 58 representam alguns resultados das avaliações feitas pelos empresários de Itabuna.

Tabela 57 - De uma forma geral, como o Sr.(a) avalia os serviços prestados pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo? ACI- Associação Comercial de Itabuna

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muito abaixo das expectativas	25	14,2	14,2	14,2
Abaixo das expectativas	14	8,0	8,0	22,2
De acordo com as expectativas	12	6,8	6,8	29,0
Ligeiramente acima	12	6,8	6,8	35,8
Acima das expectativas	4	2,3	2,3	38,1
Muito acima das expectativas	3	1,7	1,7	39,8
Não tenho condições de avaliar	106	60,2	60,2	100,0
Total	176	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Tabels 58 - De uma forma geral, como o Sr.(a) avalia os serviços prestados pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo? CDL- Câmara de Dirigentes Lojistas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito abaixo das expectativas	27	15,3	15,5	15,5
	Abaixo das expectativas	10	5,7	5,7	21,3
	De acordo com as expectativas	21	11,9	12,1	33,3
	Ligeiramente acima	14	8,0	8,0	41,4
	Acima das expectativas	6	3,4	3,4	44,8
	Muito acima das expectativas	10	5,7	5,7	50,6
	Não tenho condições de avaliar	86	48,9	49,4	100,0
	Total	174	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Os resultados das avaliações da CDL e da ACI, anteriormente demonstrados, revelaram que as entidades precisam expor melhor seus objetivos, identificar claramente quais as funções que executam como representantes do tecido empresarial e criar parcerias concretas que possibilitem melhorias efetivas para as empresas aassociadas.

Outra entidade apreciada foi a AMPESBA. As avaliações não ficaram diferentes da CDL e da ACI. Com 69,9% de respostas, os respondentes afirmaram que **não tinham condições de avaliar**. A Tabela 59 confirma essa situação encontrada.

Tabela 59 - De uma forma geral, como o Sr.(a) avalia os serviços prestados pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo? AMPESBA – Associação das Micro e Pequenas Empresas da Bahia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muito abaixo das expectativas	16	9,1	9,1	9,1
Abaixo das expectativas	6	3,4	3,4	12,5
De acordo com as expectativas	12	6,8	6,8	19,3
Ligeiramente acima	4	2,3	2,3	21,6
Acima das expectativas	10	5,7	5,7	27,3
Muito acima das expectativas	5	2,8	2,8	30,1
Não tenho condições de avaliar	123	69,9	69,9	100,0
Total	176	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Os principais órgãos de fomento ao empreendedorismo (ACI, CDL e AMPESBA), segundo as perspectivas dos inqueridos, não estão a prestar serviços que atendam as suas necessidades e demandas, a contento. As pesquisas qualitativas, antes apresentadas, já demonstravam essa situação. Tanto a ACI, quanto AMPESBA, através dos seus representantes, têm pequenas ações dignas de serem registradas. ACI, com o “Fórum de Lideranças Empresarias”, muito valorizado pelos empresários. Esse evento é uma proposta de melhoria da capacidade de gestão dos participantes, com ênfase na *performance* dos negócios. A AMPESBA é distinta com o trabalho da presidência no sentido de sensibilizar os empresários para os novos desafios que os pequenos negócios terão que enfrentar.

Passar-se-á agora a avaliação de mais dois órgãos de fomento ao empreendedorismo: Secretaria de Indústria, Comércio e Serviços da Prefeitura Municipal de Itabuna e UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz. Os resultados são similares aos apresentados das demais instituições de apoio empresarial.

Novamente, os dados revelaram a falta de integração dos organismos de fomento com os empresários. As poucas ações existentes dessas duas entidades não são “aprovadas” ou “reconhecidas” pelos beneficiários. Nesses casos particulares, a Secretaria de Indústria, Comércio e Serviços da cidade de Itabuna, em princípio, deveria exercer uma certa colaboração/apoio ao tecido empresarial pesquisado. **Com 41,7% das respostas, o**

empresariado considera os serviços prestados por essa secretaria como sendo **muito abaixo das expectativas (32,0%) e abaixo das expectativas (9,7%)**.

Para além dessa avaliação, a categoria avaliativa de **não terem condições de avaliar ficou com 47,4%** das respostas. Esse setor da Prefeitura Municipal de Itabuna foi muito criticado pelos micro e pequenos empresários. No contato com os inquiridos, viam-se nos gestos, nas palavras, nas posturas indiferentes que os respondentes apresentavam, quando solicitadas as suas apreciações aos trabalhos efetuados pela secretaria.

Muitos desabafos foram anotados no diário de campo; alguns foram registrados de forma global, sem identificação do participante. Confirma-se que existe uma crítica “severa” pela **omissão total ou parcial de ações** da Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo.

A Tabela 60 explicita a avaliação efetuada pelos empresários dos serviços prestados pela Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo de Itabuna.

Tabela 60 - De uma forma geral, como o Sr.(a) avalia os serviços prestados pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo? Prefeitura Municipal de Itabuna- Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não apontou	1	,6	,6	,6
	Muito abaixo das expectativas	56	31,8	32,0	32,6
	Abaixo das expectativas	17	9,7	9,7	42,3
	De acordo com as expectativas	9	5,1	5,1	47,4
	Ligeiramente acima	4	2,3	2,3	49,7
	Acima das expectativas	2	1,1	1,1	50,9
	Muito acima das expectativas	3	1,7	1,7	52,6
	Não tenho condições de avaliar	83	47,2	47,4	100,0
	Total	175	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Em síntese, pode-se dizer que a atuação da Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo é avaliada negativamente por grande parte dos empresários. As críticas advêm da

falta de apoio aos empresários, da falta de representatividade que essa secretaria tem com o governo estadual e da falta de programas e diretrizes que promovam o empreendedorismo.

Outras queixas foram também narradas pelos empresários no que diz respeito à desordem das próprias ações desenvolvidas pela secretaria. Os eventos são vistos como cerimônias sociais, e não como programas/planos de fomento às atividades econômicas; as parcerias são muitas frágeis e não resultam em consolidação alguma de bons resultados; o acesso à secretaria é precário; a defesa dos interesses dos micro e pequenos empresários não é uma prática habitual desse órgão etc.

Para além disso, existe uma reclamação generalizada por parte dos empresários ao afirmarem que essa unidade da Prefeitura Municipal de Itabuna não executa ou quase não executa ação relevante em favor do empresariado. Um empresário que não quis identificar-se afirmou que “os governantes” só querem aumentar os impostos municipais, intensificar a fiscalização e prejudicar o espírito empreendedor.

Para ratificar essa postura apresentada pelo empresário, buscaram-se as atas das reuniões dessa secretaria. O acesso foi negado porque as referidas atas não existiam ou não foram localizadas (trata-se de um órgão público, e qualquer cidadão pode ter acesso a esse documento). Observou que esse organismo, de grande importância municipal, não tinha registro de suas atividades; é evidente que algo de desordenado fica patente. Planos, projetos de curto e longo prazo eram desconhecidos pelas pessoas que atuavam no setor da Secretaria de Comércio, Indústria e Turismo. Quais as atividades desenvolvidas pela Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo de Itabuna? Não há nada de inovador? Quais seus objetivos a serem alcançados? Qual a função desse órgão?

Diante dessa situação, recorreram-se aos recortes dos jornais da cidade de Itabuna no período de 2009 e 2010 para mais uma averiguação. Em forma de categorias, serão, a seguir, identificadas as principais ações desenvolvidas por essa secretaria. De início, foram solicitados na própria prefeitura, através do órgão de comunicação social, os jornais locais que fizeram reportagens da atuação da Secretaria de Comércio, Indústria e Turismo.

As ações registradas nos jornais da cidade referem-se às campanhas de estímulo ao comércio, segurança pública, fortalecimento do polo de comércio e serviços, atração de

empresas de grande porte, acompanhamento do desemprego, organização do comércio informal (camelôs), promoções de datas comemorativas, intensificação da fiscalização das atividades comerciais (licenças, alvarás, guias), atividades de capacitação do empresário e do empregado (eventos, congresso, cursos etc), regularização do espaço público (liberação e funcionamento e exploração dos meios de comunicação, aspectos paisagísticos, poluição visual).

Das ações citadas, quanto à questão de segurança pública, foram feitas tentativas de implantação da tecnologia da vídeo vigilância. A atratividade de grandes empresas não obteve muito sucesso. Itabuna, por falta de estratégia e articulação política, perdeu duas empresas internacionais para o município vizinho de Ilhéus. A organização urbana (serviços de lixo e iluminação) está precária e deficiente. Os cursos ofertados em parceria com o SENAI/FIEB ainda têm um resultado insatisfatório.

Para além disso, projetos da indústria do chocolate, *shopping* popular, recadastramento do comércio informal, melhoria na infraestrutura das zonas comerciais, parcerias com a CDL, com a ACI e a própria Prefeitura Municipal de Itabuna - projeto “Varejo Vivo” com o apoio do SEBRAE -, revitalização do centro de abastecimento, apesar dos esforços empreendidos, **não são** significativos para uma cidade com o porte e o prestígio de Itabuna. Essas situações encontradas necessitam de propostas inovadoras, de novos modelos de sucesso que realmente permitam à cidade um novo ciclo de crescimento.

Diante do exposto, pode-se inferir que a Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo de Itabuna **desenvolve ações frágeis, débeis e simplistas**. O resultado acontece por atividades corriqueiras, de procedimentos técnicos, apenas para continuar e manter o funcionamento do comércio local. Não foi observado um grande programa **efetivo** de pensar a longo prazo, como Itabuna para o ano 2030. Não se conseguiu identificar macro projetos que vislumbrem uma cidade merecedora de ser um polo negocial. A potencialidade do comércio da cidade está sendo desperdiçada.

Por termo, a região, incluindo a cidade de Itabuna, está a inaugurar um novo ciclo de desenvolvimento sem precedentes, pelos investimentos dos governos estadual e federal. Dentre eles, o mais importante é o Complexo Porto Sul, que engloba uma variedade de

grandes obras de infraestrutura para o sul da Bahia. Os responsáveis ou decisores da gestão pública precisam alinhar os interesses do empresariado local com as oportunidades que o mercado está a oferecer. Projetos e programas de maiores magnitudes e impactos devem ser gerados por essa secretaria, no sentido de ser o organismo de incentivo, apoio, estímulo ao espírito empreendedor.

Uma das funções da Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo de Itabuna é estimular o comércio local e o desenvolvimento econômico da cidade. Os seus nobres propósitos evidenciam progresso para a cidade de Itabuna. Na realidade, observou-se que existe uma *gap* muito acentuado entre a vontade de fazer e as realizações; ou seja, um distanciamento entre os objetivos propostos e os resultados alcançados.

A Universidade Estadual de Santa Cruz também foi apreciada pelos empresários. Os resultados também ficaram semelhantes às demais entidades de fomento ao empreendedorismo, ou seja, **muitos inquiridos não quiseram avaliar, com 64,9%** das respostas válidas. Os serviços prestados, em sua maioria, foram avaliados como **muito abaixo** das expectativas e **abaixo** das expectativas. As articulações desses organismos de apoio aos empresários, seja associação, representantes institucionais, organismo público, universidade, conforme demonstrado nesta pesquisa, são frágeis. As ações dispersas não atendem às demandas e às necessidades do tecido empresarial de Itabuna.

A seguir, a Tabela 61 registra, mais uma vez, o percentual muito alto da resposta: “não tenho condições de avaliar”.

Tabela 61 - De uma forma geral, como o Sr.(a) avalia os serviços prestados pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo? UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito abaixo das expectativas	15	8,5	8,6	8,6
	Abaixo das expectativas	6	3,4	3,4	12,1
	De acordo com as expectativas	10	5,7	5,7	17,8
	Ligeiramente acima	11	6,3	6,3	24,1
	Acima das expectativas	10	5,7	5,7	29,9
	Muito acima das expectativas	9	5,1	5,2	35,1
	Não tenho condições de avaliar	113	64,2	64,9	100,0
	Total	174	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da Pesquisa (2010).

A Universidade Estadual de Santa Cruz, apesar de ser bem conceituada na sociedade itabunense, não atua eficazmente. Os seus serviços que beneficiam os empresários são insignificantes. Anteriormente, na pesquisa qualitativa, debatida com dois representantes da UESC, concluiu-se que as poucas ações focadas no empreendedorismo, sejam de graduação, de pesquisa ou de extensão, não despertaram e nem promoveram o espírito empresarial da cidade estudada. Assim, a UESC não atua concretamente no tema empreendedorismo.

Um representante da UESC chegou a afirmar: “...no momento, não estamos trabalhando nesse foco [empreendedorismo]”(Dados da pesquisa, 2010). Quando questionado sobre a contribuição da UESC para o empresariado de Itabuna, obteve-se a resposta: “1) através da preparação dos quadros (Administradores, contabilistas, economistas); 2) mediante apoio direto aos empresários, por intermédio de cursos, seminários, palestras e correlatos”.

Diante do exposto, infere-se que a UESC **não contruibui de forma relevante** para o tecido empresarial de Itabuna. As ações desenvolvidas não passam de meros objetivos institucionais; qualquer universidade tem esses mesmos propósitos. O grande desafio dessa universidade é promover, apoiar, auxiliar substancialmente o empresário com o modelo empreendedor. Investigações com esse tema, convênios concretos de práticas empresariais, acordos com outras entidades de fomento ao empreendedorismo, atividades integrativas

universidade-empresa e observatório do empreendedorismo já seriam um bom começo para despertar e incentivar uma *entrepreneurial culture* na cidade de Itabuna.

As entidades de fomento ao empreendedorismo na cidade estudada devem pôr em prática os seus objetivos institucionais, de maneira que colaborem realmente com os empresários. Nota-se um esforço especial por parte dos responsáveis/representantes, mas isso é muito pouco, pois as novas exigências do mundo globalizado reivindicam ações concretas e estratégicas. Muitas coisas precisam ser reconsideradas; esses organismos precisam ser reconduzidos, ser reinventados de tal forma, que atendam às expectativas dos seus associados. Além do mais, essas entidades, articuladas, bem conduzidas podem fazer muito mais para o fortalecimento do tecido empresarial de Itabuna

Três entidades financeiras também foram avaliadas. Os resultados coincidem com os órgãos de apoio ao empreendedorismo, ou seja, uma avaliação feita pelos inquiridos um pouco desfavorável. A pesquisa qualitativa já revelou situações vividas pelos empresários no acesso ao crédito. Dessa maneira, pede-se que os donos de empresas organizem os procedimentos administrativos e burocráticos para facilitar a tomada de recursos financeiros e acesso aos serviços prestados pelos bancos. Por outro lado, o sistema bancário deve oferecer “recursos” com juros mais baratos e com redução da burocracia. Com esses procedimentos regularizados, certamente as avaliações efetuadas pelos empresários serão mais favoráveis.

6.4.4 Sucessão.

O último tema desta pesquisa refere-se à problemática da sucessão empresarial. Os dados quantitativos revelaram que a maioria dos empresários não organizou/pensou na sucessão dos seus negócios. Esse indicador é muito preocupante, pois a continuidade dos negócios depende da preparação de pessoas capacitadas, em princípio, para que ocupem os lugares deixados pelos sucedidos. A sucessão deve ser antecipadamente planejada, para que o processo não aconteça, de forma repentina e desorganizada.

A sucessão nas pequenas empresas pode ocorrer com membros da própria família, pessoas não participantes dos laços familiares e, até mesmo, o processo de vendas a “terceiros”, como já foi abordado no referencial teórico.

A primeira pergunta fez o seguinte questionamento: o senhor já organizou ou já pensou na sucessão da sua empresa? Com **65,1% das respostas**, os empresários disseram que “**não**”. A seguir, a Tabela 62 completa essa informação catalogada.

Tabela 62 - O Sr.(a) já organizou ou já pensou na sucessão da sua empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	61	34,7	34,9	34,9
	Não	114	64,8	65,1	100,0
	Total	175	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Considera-se, então, que uma grande parcela do empresariado não organizou/pensou na transmissão de empresas. Os empresários das micro e das pequenas empresas já trabalham muito para manter o negócio em funcionamento. A operacionalização das atividades administrativas exige um esforço brutal; mesmo assim, a **sucessão** merece um olhar mais atencioso.

Não se espera um grande plano dos empresários de pequeno porte; espera-se, apenas, que eles fiquem atentos ao processo sucessorial. A realidade aponta que a transmissão de empresas, em sua maioria, acontece nos eventos não programados. Os sucessores são tomados por situações perturbadoras. Os constrangimentos de todas as ordens (emocional, financeiro, legal, de poder) são verificados pelo fato de a não observância das “pequenas” orientações, que devem ser seguidas na hora de o sucedido, passar o “**bastão**” para o sucessor.

Diante desse resultado apresentado, **114 empresários não organizaram/pensaram na sucessão**. Este estudo serve de alerta, para que as futuras transferências de poder/patrimônio das organizações de pequeno porte ocorram, de maneira mais harmoniosa, profissional e planejada. Os estudos relatados na abordagem teórica sinalizaram que é preciso criar um caminho, organizar as etapas do processo de sucessão.

Pede-se, ainda, que o tecido empresarial de Itabuna tenha um olhar mais cauteloso da sucessão, busque orientações externas de como lidar com esse evento, identifique dentro da organização quem tem as melhores condições para dar continuidade aos negócios.

Para além desses procedimentos, os empreendedores precisam buscar informações com quem já passou por esse acontecimento, tanto do lado do sucedido, quanto do lado do sucessor, para saber, na prática, as ocorrências peculiares do processo sucesório. As entidades de fomento podem contribuir com reuniões, debates, seminários, no sentido de sensibilizar o empresariado nessa questão. Por fim, os profissionais das áreas administrativas, econômicas e legais podem dar um contributo ainda mais significativo de diversas formas.

Dos empresários que já organizaram ou já pensaram em organizar a sucessão, ou seja, os que responderam sim, 34,9% tiveram outros questionamentos mais aprofundados para ampliar as análises do tema trabalhado. A seguir, mais quatro situações inquiridas envolvendo o tema transmissão de empresas.

A problemática **poder** foi inquirida aos informantes. Desenvolveu-se a seguinte questão: se o/a senhor/a já organizou ou já pensou na sucessão, qual das modalidades tem a sua preferência na transmissão do poder? Das três maiores incidências, duas envolvem a relação familiar e uma com os colaboradores. Com **40,3%** das respostas válidas, os empresários passariam o **poder para um** dos seus filhos; com **21,0%** das respostas válidas, passariam o **poder para um dos** seus colaboradores; e com **16,1%** das respostas válidas, passariam o **poder para todos** os filhos. A Tabela 63 expressa a ênfase dada, na transmissão do poder, a um dos filhos.

Tabela 63 - Se o Sr.(a) já organizou ou já pensou na sucessão, qual das modalidades tem a sua preferência na transmissão do PODER?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A um de seus filhos	25	14,2	40,3	40,3
	A todos os seus filhos	10	5,7	16,1	56,5
	A sua (seu) cônjuge	3	1,7	4,8	61,3
	A um dos seus colaboradores	13	7,4	21,0	82,3
	Outro parente qualquer	4	2,3	6,5	88,7
	A alguém de fora da empresa	7	4,0	11,3	100,0
	Total	62	35,2	100,0	
Missing	System	114	64,8		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Percebe-se que a visão do empresário direciona-se para os indivíduos de sua convivência, de sua proximidade. Provavelmente, há uma esperança **implícita** do proprietário pela continuidade do negócio nas mãos de familiares, com predominância de um filho **específico/especial**. Pelas observações feitas nas empresas e os contatos com os inquiridos, constatou-se que um familiar, no caso um (a) filho (a), estava trabalhando em conjunto com o pai. Essa pessoa, por maior aproximação, por maior envolvimento, por conhecimento das atividades comerciais, certamente será o substituto preferencial do sucedido.

A questão 4.3 perguntou aos respondentes como é a transmissão do processo sucessório? Com **88,3% das respostas válidas**, esse acontecimento é visto como **uma situação natural que deverá ser enfrentada**. A Tabela 64 expõe as três categorias questionadas.

Tabela 64 - A transmissão (processo sucessório) é para o Senhor(a)?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Um assunto difícil de abordar	5	2,8	8,3	8,3
	Uma fonte de conflitos	2	1,1	3,3	11,7
	Uma situação natural que deverá ser enfrentada	53	30,1	88,3	100,0
	Total	60	34,1	100,0	
Missing	System	116	65,9		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Diante dos dados explicitados, fazem-se duas reflexões das opiniões expressas pelos respondentes. Os empresários, em sua maioria, acham que a sucessão é um evento natural e não há alternativa; enfrentá-la é uma possibilidade. A primeira análise refere-se à questão comportamental. O empresário vive em um ambiente desafiador, altos e baixos (particularmente as condições financeiras) estão sempre presentes nas realidades empresariais. Por esses motivos, outra situação a ser defrontada é habitual, as condições adversas vividas pelos proprietários dos pequenos negócios capacitam-lhes a ter sempre condições de superar os obstáculos, as intempéries presenciadas no cotidiano das organizações.

A segunda análise tem a ver com o desconhecimento total ou parcial da complexidade, que é o evento da sucessão. A “ignorância” ou a “ausência” de informações acerca da transmissão de empresas fazem com que o empresariado não planeje ou não organize esse

processo. Pela falta de conhecimentos administrativos, os empresários não imaginam a trabalhadeira que é formalizar um processo sucessorial.

Os estudiosos da gestão afirmaram que uma parcela da descontinuidade das empresas, nomeadamente as pequenas, acontece no momento da transferência do poder/patrimônio. Em função disso, faz-se necessário ser precavido nesse acontecimento. Preparar um sucessor e programar a “passagem” da empresa para outro gestor, de forma coordenada, pode ser um ganho para a continuidade das empresas, particularmente as de pequeno porte.

A seguir, a Tabela 65 expõe os resultados tabulados sobre outra categoria investigada do tema sucessão. Quais as escolhas futuras que as pessoas fazem, após a saída das organizações?

Tabela 65 - Qual a opção mais importante que o Sr.(a) escolheu ou escolherá, depois da sucessão da empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Continuar a trabalhar em tempo integral dentro da empresa	10	5,7	16,7	16,7
	Manter-se a par da administração da empresa	19	10,8	31,7	48,3
	Desligar-se totalmente	4	2,3	6,7	55,0
	Procurar uma nova atividade profissional	4	2,3	6,7	61,7
	Procurar atividades de realizações pessoais	2	1,1	3,3	65,0
	Dedicar mais tempo para si e sua família	21	11,9	35,0	100,0
	Total	60	34,1	100,0	
Missing	System	116	65,9		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Inquiriu-se: Qual a opção mais importante que o senhor(a) escolheu ou escolherá, depois da sucessão da empresa? Duas categorias foram as mais respondidas. **Com 35,0%** das respostas válidas, os inquiridos responderam que dedicariam **mais tempo para si e sua família**; **com 31,7%** das respostas válidas, a opção foi **manter-se a par da administração da empresa**.

O empresário quer utilizar o tempo que era disponibilizado para as tarefas empreendedoras para a família e para si; perspectiva comportamental. Por outro lado, ele quer continuar envolvido no meio empresarial, nas atividades de gestão; perspectiva técnica.

A categoria **continuar a trabalhar em tempo integral dentro da empresa** ficou com **16,7%** das respostas. Esse resultado, mesmo não sendo tão expressivo quanto as respostas anteriores, significa que os proprietários das micro e das pequenas empresas ainda querem permanecer nas atividades negociais. Para esses respondentes, a empresa é a continuação da sua vida; possivelmente a vida pessoal e a vida profissional estão entrelaçadas.

Uma pergunta instigadora foi feita aos participantes desta pesquisa. O tema sucessão, preliminarmente deveria ser debatido pelos envolvidos ou, até mesmo, pela comunidade empresarial. Investigou-se a seguinte afirmativa: A sucessão empresarial é um assunto debatido entre os proprietários das ME e das EPP, entre entidades representativas dos proprietários das ME e das EPP da cidade de Itabuna. As respostas recebidas são causas de muitas apreensões. Os empresários **esquecem ou negligenciam** o processo sucessório.

Com **68,8%** das respostas válidas, os inquiridos estão indiferentes ou discordam da afirmativa informada. Dos empresários que responderam, 8,2% estão indiferentes; 4,9% discordam da afirmativa; 55,7% discordam plenamente.

Esses resultados significam que **a sucessão não é um tema debatido no tecido empresarial de Itabuna**. As análises da investigação qualitativa tiveram similaridade dessa conclusão. Outros *Stakeholder* que participaram das entrevistas em profundidade confirmaram esse achado. Infere-se que a **sucessão** não tem uma **atenção** por parte do empresariado. A Tabela 66 confirma essa reflexão.

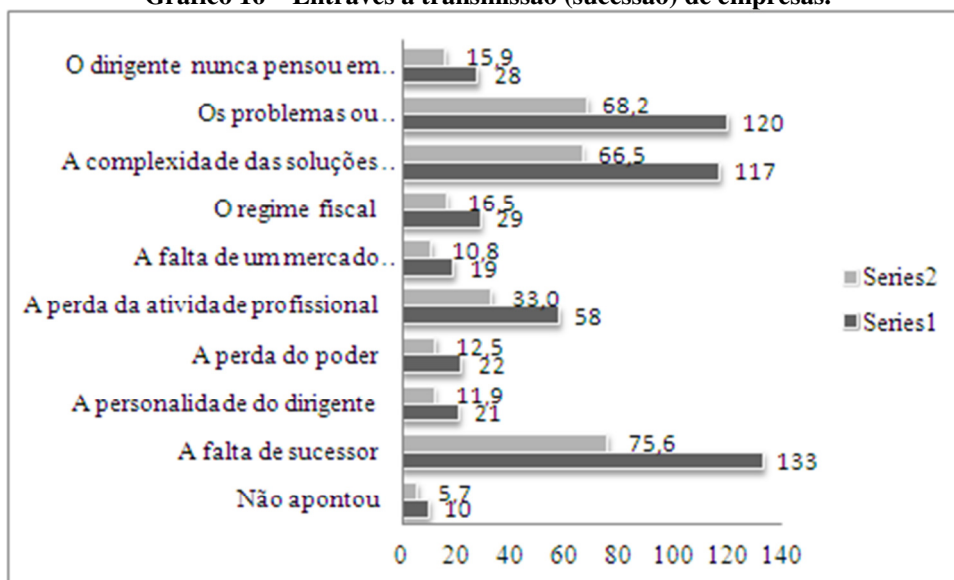
Tabela 66 - A sucessão empresarial é um assunto debatido entre os proprietários das ME e EPP, entre entidades representativas dos proprietários das ME e das EPP da cidade de Itabuna. Com essa afirmativa o Senhor (a):

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Com ela concorda plenamente	8	4,5	13,1	13,1
	Com ela concorda	11	6,3	18,0	31,1
	Indiferente	5	2,8	8,2	39,3
	Dela discorda	3	1,7	4,9	44,3
	Dela discorda plenamente	34	19,3	55,7	100,0
	Total	61	34,7	100,0	
Missing	System	115	65,3		
Total		176	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

A última pergunta dirigida aos inquiridos abordou os empecilhos verificados no processo sucessorial. Algumas categorias foram selecionadas a partir dos questionários desenvolvidos de algumas pesquisas já realizadas, adaptadas aos objetivos deste trabalho científico. A seguir, o Gráfico 16 representa os principais entraves na transmissão de empresas.

Gráfico 16 – Entraves à transmissão (sucessão) de empresas.



Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Os autores Lodi (1987), Bernhoeft (1989) e Leone (1992) asseveraram que muitos desassossegos existem no momento da transmissão do poder/propriedade do dono/fundador para o sucessor. A sucessão é um processo que deve ser identificado com antecedência, para

que os possíveis sucessores possam ser preparados ou estar cientes do acontecimento. O planejamento pode ser um grande aliado, para que a sucessão possa ocorrer de forma tranquila.

As quatro categorias mais registradas pelos empresários relacionam-se com as questões **técnica** (a falta de sucessor), **legal** (a complexidade das soluções jurídicas a serem implementadas, e **comportamental** (a perda da atividade empresarial e os problemas ou conflitos/desentendimentos).

Os inquiridos revelaram que o **maior** obstáculo à transmissão de empresas é a **falta de sucessor**: essa categoria obteve **75,6%** das respostas. Com essa revelação, infere-se que **faltam “gestores”**, oriundos da própria família ou externos a ela, para administrar as organizações no momento da saída do seu fundador ou do seu dono. Como encontrar um substituto e torná-lo apto para comandar os negócios?

Os especialistas orientam que o sucedido deve identificar e preparar um “candidato” para assumir, no futuro, as “rédeas” da empresa. Para que isso ocorra, um programa de formação, mesmo simples, é necessário, porque proporciona um acompanhamento mais sistematizado desse evento. O sucedido, em princípio, com grande experiência gerencial, antecipadamente tem que pensar qual a pessoa mais indicada para gerir futuramente a organização.

As experiências relatadas pelos autores Lodi (1987), Bernhoeft (1989) e Leone (1992) e outros advertem que esse acontecimento deve ser planejado, mesmo em se tratando de pequenas organizações. O sucessor tem que possuir algumas habilidades como determinação e competência emocional para o enfrentamento da sucessão.

Para além disso, ter aconselhamentos de profissionais experientes, dos representantes das entidades de fomento serve para uma profissionalização da transição empresarial. As conversas com outros empresários que já viveram esse momento, experiência sucessorial, também ajudam a conhecer melhor a complexidade que envolve esse processo administrativo. Relatos, tanto do sucedido, quanto do sucessor, são ações simples que proporcionam bons ensinamentos.

Diante das análises, a falta de um sucessor requer dos envolvidos (sucessor e sucedido) um cuidado especial para não terem problemas futuros. O empresário, ciente desse contexto, necessita incluir mais uma tarefa administrativa no convívio empresarial, ou seja, **preparar** um sucessor para o futuro do seu negócio.

Outro resultado muito expressivo refere-se à questão comportamental. Com **68,2%** das respostas, os **120** empresários afirmaram que **os problemas ou conflitos/desentendimentos** fazem parte dos entraves à transmissão de empresas. Os conflitos são de todas as ordens; os emocionais são os mais frequentes e intensos.

A maior parte das empresas estudadas é familiar; assim, as relações pessoais e profissionais são conflituosas, pois há uma mistura da vida privada com a vida empresarial, uma se sobrepõe à outra. Em termo, as emoções, os atritos, os temperamentos e os comportamentos familiares são repetidos na atividade negocial.

No momento da sucessão, esses sentimentos são aflorados. Disputas de poder, atritos entre os possíveis sucessores e destino do patrimônio são situações comprometedoras do processo de transmissão de empresas. Solicitar um profissional é muito relevante, já que permite amenizar esse constrangimento causado pela sucessão não discutida antecipadamente e não organizada. O “ente” externo facilita as negociações entre os envolvidos e, de alguma forma, propicia um olhar imparcial nas discussões verificadas.

Outra categoria comportamental analisada está vinculada ao sucedido. Mais cedo ou mais tarde, os donos de estabelecimento vão ser afastados, os motivos podem ser uma escolha própria ou uma imposição (evento não planejado). Para os 58 respondentes, percentual de **33,0%** das respostas, **a perda da atividade empresarial** é um obstáculo a ser enfrentado pelos proprietários de empresas.

O desvínculo de qualquer pessoa da sua atividade empresarial ou não empresarial abrange uma infinidade de questões, interrogações. Para muitos empresários, a sucessão torna-se um drama. Reflexões do tipo: o que farei da vida após minha saída da empresa? Que outra função terei? Eu só sei trabalhar numa atividade empresarial.

A melhor sugestão é sempre enfrentar o ocorrido. Assim, mais uma vez, recorre-se à importância do planejamento. Nesse caso especial, preparar a saída do fundador/dono com escolhas que venham a atender suas necessidades é uma tarefa a ser desempenhada.

Na Tabela 65 anterior, foi perguntado ao empresário o que ele faria depois da sucessão. Eles próprios sinalizaram que continuariam a trabalhar em tempo integral na empresa, que se manteriam a par da gestão e que dedicariam mais tempo à família; essas foram as respostas mais significativas.

Para um procedimento mais bem elaborado da sucessão, o sucedido deve identificar algumas escolhas para o seu futuro. Elas podem ser profissionais ou até mesmo fora do contexto das atividades negociais. O empresário pode continuar na ativa (atividade produtiva à sua escolha) ou não; ou então, aproveitar a sua experiência acumulada ao longo dos anos em uma nova empreitada, seja nas empresas, nas onsg's, no terceiro setor ou nas associações. Pode, ainda, exercer atividades relacionadas ao voluntariado ou ao assistencialismo ou definitivamente sair das ações empresariais e viver do ócio, da desocupação.

A complexidade das soluções jurídicas a serem implantadas tornou-se a terceira resposta mais assinalada pelos inquiridos. Com o percentual de **66,5%**, os empresários preocupam-se com as questões prescritas por lei na transferência do poder/patrimônio do sucedido para o sucessor. Do total de **176** indivíduos, **117** afirmaram estar inquietos com as normas, regras e os preceitos legais do processo sucessorial.

Esses procedimentos informados são, muitas vezes, desconhecidos ou mesmo esquecidos pelos empresários. A saída do fundador/dono das empresas, por qualquer motivo, sem o devido planejamento, gera problemas nas empresas; dentre eles, destacam-se as ocorrências inesperadas relacionadas com o patrimônio, o poder, a herança, os contratos existentes, os estatutos sociais, os regimentos internos, os acordos societários etc.

Para evitar esse tipo de incidente indesejável, um profissional da área de direito deverá ser consultado para elaborar um documento que possibilite uma sucessão organizada. Ele instruirá os procedimentos, as regras e demais formalizações acerca da transmissão de empresas; certamente, esse especialista demonstrará os melhores caminhos a serem seguidos.

Orientações de compra, cessão, doações de ações ou quotas, redução ou aumento de capital etc fazem parte do trabalho do advogado.

Por termo, a sucessão é um **evento**, quando ocorre de maneira repentina e não estruturada, ou pode ser um **processo**, quando existe um planejamento, um pensar antecipadamente. Infere-se, pois, que a sucessão é um **evento**, porque a maioria dos empresários não pensou/organizou a transmissão das suas empresas.

O planejamento da sucessão praticamente **é inexistente**, segundo os inquiridos. A grande preocupação dos donos das pequenas e microempresas está centrada no dia a dia, no cotidiano organizacional. As atividades relacionadas à manutenção das empresas (comprar, vender, negociar, fornecer, entregar, pagar etc) tomam muito tempo dos gestores. **Não há espaço** na agenda do empresário para **pensar ou discutir um plano de sucessão**, até porque, apesar de asseverarem a importância de um procedimento sucessório, implicitamente, não consideram necessário fazê-lo ou desconhecem a sua real importância.

Afirma-se que há um **despreparo** acentuado para o processo sucessório. Esse ponto crítico foi identificado por muitos donos de estabelecimentos. Os empresários devem ser orientados a tratar do tema em questão, com antecedência, pois a sucessão é fundamental para a continuidade dos negócios e para a continuidade de uma boa administração. Apesar de trabalhoso, o planejamento do processo sucessório é importante, porque prepara a organização para futuras gerações que podem ser da própria família ou de terceiros (indivíduos não pertencentes à família).

Espera-se que, no futuro, os empresários sejam sensibilizados para o tema sucessão. Os organismos de fomentos ao empreendedorismo, em especial as universidades, são as principais entidades apoiadoras para reverter esse quadro encontrado no seio do tecido empresarial de Itabuna, Bahia-Brasil. A UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz, como instituição de ensino, urgentemente tem que mobilizar a comunidade empresarial para debater e propor ações reais do processo sucessorial.

PARTE III – CONCLUSÕES.

CAPÍTULO VII – CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O presente trabalho investigatório, chamado de tese, fez um estudo do panorama empreendedor da cidade de Itabuna-Bahia-Região Cacaueira. Uma cidade de médio porte da região nordeste do Brasil. A estratégia encontrada para percorrer os caminhos do mundo empresarial teve como “metodologia” a pesquisa descritiva e a pesquisa exploratória. Ao mesmo tempo, explicitou-se o fenômeno empreendedor, como também descreveram-se as situações vivenciadas pelos empresários nas suas realidades organizacionais. Este estudo também aprofundou o debate acerca da atuação dos empresários na cidade de Itabuna, no interior baiano. A ideia central deste trabalho esteve relacionada com as práticas desenvolvidas pelos empresários das micro e das pequenas empresas.

O empresariado de pequeno porte tem um papel relevante no seio de uma sociedade ao contribuir com pagamentos de impostos, geração de emprego e renda e, também, movimentação da economia local. O referencial teórico, conjuntamente com os resultados empíricos desta pesquisa confirmou esses aspectos. O mundo dos negócios é uma experiência única para qualquer pesquisador. As atividades empreendedoras são tarefas instigantes, complexas e desafiadoras para os homens que empreendem alguma atividade econômica.

Nesse momento, retomam-se as perguntas de partida, os objetivos, as hipóteses deste trabalho, a fim de que sejam feitas as considerações finais. As perguntas de partida levantaram reflexões das características dos empresários, os procedimentos envolvidos no gerenciamento das micro e pequenas empresas, o papel das entidades de fomento na representação dos anseios dos empreendedores e, por fim, a sucessão empresarial.

De forma geral, encontraram-se muitas facetas no *modus operandi* praticado pelos donos de estabelecimentos comerciais. O gerenciamento dos pequenos negócios é muito atrelado ao perfil do proprietário. Os donos dos empreendimentos estão sempre presentes no cotidiano organizacional. Ser empreendedor é uma tarefa desafiadora.

O objetivo geral – analisar a dinâmica de formação, sobrevivência e sucessão dos empreendimentos da cidade de Itabuna, no que diz respeito aos seus riscos, limites, desafios e estratégias enfrentados pelos proprietários da ME (microempresas) e das EPP (empresas de pequeno porte) – foi alcançado. As quatro dimensões estudadas - estratégias, trajetória

empresarial, determinantes institucionais e sucessão - foram amplamente trabalhadas. A pesquisa de caráter quali-quantitativo produziu resultados mais confiáveis, consistentes e significativos, pois as informações processadas/refletidas pelas análises do conteúdo foram ratificadas pelos resultados dos dados quantitativos. Esse procedimento utilizado contribuiu para ampliar as inferências realizadas.

Far-se-á, nesse momento, um panorama dos objetivos específicos de forma integrada. Em sendo assim, o ambiente vivido pelo empresariado estudado apresenta-se envolvido em circunstâncias favoráveis e bloqueadoras. Os aspectos **bloqueadores** travam um desempenho melhor das empresas. Os pequenos negócios, por não serem estruturados e nem devidamente organizados, vivem entre altos e baixos, ou seja, existem momentos em que a situação financeira apresenta-se com bons resultados, lucro; e, em outros momentos, uma situação deficitária, prejuízo ou falta de capital para movimentar a empresa. Os pequenos negócios estão sempre influenciados pelo macroambiente; qualquer alteração no ambiente tecnológico, no ambiente legal, por exemplo, influencia diretamente na atmosfera empresarial, de forma positiva ou negativa.

Os fatores **favoráveis** ajudam os negócios a prosperarem. Mesmo sem o planejamento sistematizado nem a utilização das técnicas administrativas bem mais elaboradas, os empresários obtêm bons resultados (lucro/continuidade dos negócios). Muitos dos que foram inquiridos ou entrevistados já estão no mercado há muito tempo, cerca de 10 a 15 anos exercendo suas funções empresariais. A **experiência** é uma grande valia para o empresário manter-se no mercado. Mesmo que encerrem uma atividade, prontamente eles iniciam outra. As informações obtidas revelaram que os donos de empreendimentos já estão acostumados com a **dinâmica** que envolve o mundo empresarial.

Os estabelecimentos econômicos de pequeno porte vivem um paradoxo, uma contradição. Ao tempo em que o gerenciamento dessas empresas revela-se **frágil**, ao mesmo tempo muitos empresários conseguem **lucro** financeiro e **crescimento** das suas empresas. O “mercado” é instável e muito competitivo, por vezes predatório, mas os donos de empresas enfrentam os **desafios** e sobrevivem. Implicitamente ou não, existe uma vontade de vencer, uma determinação em busca de objetivos almejados, um otimismo mais acentuado em relação a outras pessoas, persistência, na maioria dos entrevistados. Assim, mesmo com obstáculos de

todas as ordens, eles continuam a desenvolver suas atividades, contra “tudo” e contra “todos” os empecilhos; uma **garra** é visível no perfil dessas pessoas.

A atividade negocial é constantemente cercada de **riscos** e uma parcela dos empresários informou alguns riscos vividos no ambiente empresarial: o maior deles está ligado à parte **financeira**, nomeadamente a falta ou a insuficiência de capital de giro. Na pesquisa quantitativa, a maioria dos informantes disse que **não houve preocupação dos riscos** ou **das incertezas** que envolvem o fenômeno empreendedor na abertura das empresas.

A maior parte dos empresários não conhece os **limites** a percorrer nos seus negócios. Como eles trabalham muito com o “saber” empírico, conduzem suas empresas até onde “acham” que vão ter resultados. Por exemplo: fazer uma compra de grande valor, os gestores decidem baseados no seu modo de fazer negócios; muitas vezes têm lucros, outras vezes não os têm.

Os “**limites**” dos donos de pequenos negócios não são facilmente percebidos: para uns, manter aquele negócio já está muito bom, sem grandes perspectivas de crescimento; para outros, ampliar, crescer, abrir filiais são seus objetivos. Nas anotações de campo, registrou-se o seguinte comentário: “se conseguir pagar os fornecedores, funcionários, impostos, os bancos, já está muito bom”; “comprar e vender já é o suficiente”. Outros, “planejam” ou pensam em investir em mais negócios; têm muito desejo de expandir-se.

As estratégias usadas pelos empresários, na sua maioria, são oriundas das habilidades praticadas e aprendidas no dia a dia das empresas, às vezes acertando, às vezes errando. Muitas ações eram efetuadas pelas suas próprias “ideias”. As ações gerenciais dos donos das ME e das EPP **são escolhidas pela experiência**.

Outro objetivo abordado nesta tese foi a questão das entidades de fomento ao empreendedorismo. As ações desenvolvidas por essas entidades são incipientes. As articulações entre elas são frágeis. Os eventos não atendem às necessidades do empresariado. Observou-se que os empresários não participam efetivamente dos seus órgãos representativos. Os serviços prestados não são estratégicos, não têm visão de longo prazo, limitam-se à funcionalidade institucional, ou seja, são órgãos de solenidades. Esses órgãos podem oferecer outras atividades que engrandeçam o tecido empresarial de Itabuna. Espera-se que os

responsáveis por esses organismos contribuam efetivamente para melhorar a cultura empreendedora itabunense.

Os bancos, neste estudo identificados como apoiadores das atividades empresariais, tiveram uma avaliação pouco favorável. Uma maior proximidade dos “entes” financeiros com os empresários locais pode fortalecer o comércio local. Os empresários devem ser mais organizados na documentação exigida pelos bancos; por outro lado, os agentes de créditos precisam orientar e direcionar melhor os tipos de empréstimos com juros menores para os tomadores, estimulando os negócios com linhas específicas para os ME e os EPP.

Outros aspectos observados neste trabalho científico referem-se às **ações** engendradas pelos proprietários das ME e das EPP no tocante à **promoção, crescimento e sobrevivência** dos negócios. Não foi detectada uma preocupação sistemática, estruturada, planejada dessas situações. Todas as ações ocorrem no improviso, nas ideias dos empresários; elas são baseadas na experiência adquirida ao longo do tempo. Os eventos (promoções de vendas, aumento da estrutura física, continuidade dos negócios) ocorrem, os empresários estão cientes; na verdade, falta-lhes uma organização mais bem desenvolvida, um conhecimento mais apurado das ciências gerenciais, ou seja, os empreendedores precisam profissionalizar seus negócios. Os novos tempos exigem proprietários de estabelecimentos comerciais bem preparados para conduzirem/gerirem suas empresas.

O objetivo específico relacionado com a questão da **sucessão** apresentou uma inquietude muito acentuada. Confirma-se que o tecido empresarial de Itabuna **não tem quaisquer ações para o processo sucessório**. A maioria dos empresários sequer pensa no assunto. Os debates não ocorrem, as entidades de fomento não orientam o empresário para o futuro das transmissões de empresas. Não se registrou **qualquer** evento que sensibilizasse os proprietários de empresas com o referido tema. Esse achado é preocupante.

Os resultados desta pesquisa expõem, ainda, a fragilidade que os empresários terão que enfrentar no momento da sucessão. Na prática, as sucessões acontecem de forma improvisada, sem planejamento, um evento inesperado. Os desgastes financeiros e emocionais são muitos; já advertiam os teóricos. Planejar é preciso, para que a continuidade das empresas passe para as gerações futuras.

Todos os objetivos propostos foram abordados, os resultados apresentados descreveram ou exploraram o **ambiente empresarial de Itabuna** nas suas quatro dimensões. Nesse momento, resgatar-se-ão os seis pressupostos para as devidas confirmações, refutações, ou negações. Avisa-se que poderão ocorrer suposições não elucidadas, não esclarecidas, ou conflituosas. Toda investigação científica está sujeita a explicações imperfeitas, logo, passível de ser criticada por outrem ou refutada rapidamente.

Para um entendimento mais sistematizado, os pressupostos serão informados e, logo a seguir, as considerações e análises.

Pressuposto 1: As **fragilidades** encontradas nos procedimentos gerenciais das ME e das EPP são fatores prejudiciais para a sobrevivência da atividade empresarial.

Muitas foram as fragilidades encontradas no gerenciamento dos pequenos negócios; dentre elas, destacam-se: a falta de todos os tipos de planejamento (financeiro, estratégico, negocial, fluxo de caixa etc.); os “saberes” são oriundos do aprendizado vivencial (de certo modo, atualmente, há uma maior exigência do conhecimento sistematizado); não elaboração de estratégias formalizadas (raras são as pequenas empresas que desenvolvem estratégias; na maioria, as ações estão presentes na mente do empresário, o “achismo”).

Para além disso, há ausência dos princípios **básicos** de gestão (muitos empresários “ignoram” ou “negligenciam” a formalização dos pequenos negócios); existe uma dificuldade de acesso aos créditos (muita burocracia); há uma carga tributária elevada (reclamação generalizada pelos empresários) etc.

Diante do exposto, esses **aspectos indesejáveis** são vistos como *weaknesses* nas pequenas organizações. **Confirma-se** esse primeiro pressuposto, ou seja, a gestão fragilizada prejudica a sobrevivência das pequenas empresas. O empresário para sobreviver precisa de muito esforço, muita determinação. Os desafios são imensos, o ambiente empresarial convive frequentemente com essas **fraquezas identificadas**. Fica patente que um gerenciamento deficitário é fator prejudicial à continuidade das atividades empreendedoras. Muitos dos inquiridos estão na atividade negocial há mais de 10 anos; sobrevivem. Os donos de estabelecimentos de pequeno porte dão sequência aos negócios, mas convivem

constantemente com a incerteza da permanência dos negócios. Sempre eles estão com o “fantasma” de fechar as portas dos empreendimentos ou encerrar suas atividades econômicas.

Uma maneira de amenizar essa situação desfavorável é **profissionalizar** a gestão. O empresário é obrigado a buscar orientações técnicas de pessoas qualificadas para introduzir na sua empresa. Os “saberes” aprendidos pelas experiências conjuntamente com as ferramentas administrativas tornam os proprietários de pequenos negócios bem mais profissionalizados, cria-se, assim, um valor agregado. Tudo isso não garante continuidade dos negócios, mas fortalece os procedimentos gerenciais; há uma possibilidade de a empresa melhorar seus resultados (lucro e sobrevivência).

Outras ações são bem-vindas, os empresários devem praticar nas suas organizações os seguintes procedimentos: implementar pequenas formalizações, fazer uso simplificado do planejamento escrito, organizar e controlar o fluxo de caixa (fator crucial para os negócios), registrar as estratégias utilizadas, escriturar os movimentos financeiros da empresa, ter conhecimento mínimo de logística e, principalmente, melhorar as vendas com os recursos que a gestão de *marketing* oferece.

Esses aconselhamentos devem ser implementados e incorporados às empresas e, logicamente, preparados especificamente para os pequenos empreendimentos. Vale a pena informar que as ferramentas, técnicas, doutrinas, processos, filosofias das **ciências gerenciais** são procedimentos que visam melhorar a *performance* das empresas. Os pequenos negócios também podem ser geridos por esses instrumentos, de maneira simplificada.

Pressuposto 2: As **atividades econômicas** das ME e das EPP desempenham um papel relevante na sociedade ao promover a criação e manutenção de postos de trabalho, pagamentos de impostos, geração de riquezas e dinamização da economia.

O pressuposto 2 teve como fito verificar o “movimento/influência” dos estabelecimentos empresariais de pequeno porte na economia. As pequenas empresas são os empreendimentos que geram **maior** quantidade de empregos e, atualmente, as que criam um percentual maior de **novos** postos de trabalho em relação às médias e às grandes empresas. No ano de 2008, 52,27% dos postos de trabalhos nas empresas privadas foram oriundos das micro e das pequenas empresas. O presidente do SEBRAE, Luiz Barreto, afirmou, em maio de 2011,

que, nos últimos 12 meses, as micro e as pequenas criaram quase 80% dos empregos formais (carteira de trabalho assinada) no Brasil (Mamona, 2011).

No Brasil, as micro e pequenas empresas totalizaram mais de 5.000.000 unidades com atividades econômicas, (dados de 2008). O SEBRAE estima mais 8,8 milhões de estabelecimentos para 2015. Para cada 24 habitantes, um terá uma empresa, indicadores similares aos apresentados pela França e pela Alemanha.

Os impostos arrecadados para o Estado, através das micro e das pequenas empresas, são **pouco significativos**, quando comparados com as médias e as grandes empresas. Revelou-se, anteriormente, que o total de receitas que o Estado obtém das empresas de pequeno porte chega apenas a 7% do total arrecadado. Esse resultado também é similar na cidade de Itabuna.

Comprova-se **parcialmente** esse presuposto. As micro e as pequenas empresas estudadas de Itabuna desempenham um papel relevante **em parte** na economia. São **realmente** criadoras e mantenedoras de postos de trabalho, também dinamizam a economia, através dos movimentos econômicos de compras e vendas, ou seja, de todas as atividades empreendedoras. Esses tipos de estabelecimentos contribuem, ainda, para a dinamização e fortalecimento econômico, ao estabelecer o efeito/ciclo multiplicador da economia.

Por outro lado, **quanto à arrecadação de impostos**, as médias e as grandes empresas são as que mais transferem receitas ao Estado. As ME e as EPP repassam os impostos contabilizados para o governo, entretanto os seus valores não são relevantes. O governo preocupa-se muito mais em acompanhar/monitorar as médias e grandes corporações do que os pequenos negócios. Percebe-se que os bons incentivos (fiscais, financeiros, juros) também favorecem com mais intensidade as grandes empresas.

As pequenas empresas, cientes de que são responsáveis pela criação de postos de trabalhos, podem, através de articulações das lideranças representativas, reivindicar um tratamento diferenciado (fiscal, tributário etc.). A lei das micro e das pequenas empresas com alguns benefícios para as ME e as EPP já existe, mas ainda é incipiente, pois os resultados alcançados ainda são pouco consistentes.

Pressuposto 3: O **papel institucional** das **organizações públicas e privadas** é importante para o incentivo e fomento à criação de novas empresas e orientações para assegurar a longevidade nos negócios.

Os organismos públicos e privado, apesar do esforço empreendido, apoiam, em parte, as atividades empreendedoras da cidade de Itabuna. Os papéis institucionais dessas organizações de fomento ao empreendedorismo desenvolvem ações frágeis, desarticuladas. O incentivo à criação de novas empresas e orientações para assegurar a longevidade nos negócios são incipientes. Observou-se que essas entidades não são eficazes nas suas práticas, não têm articulação entre si e com os empresários e auxiliam pouco o tecido empresarial de Itabuna.

Pressuposto 4: As atividades econômicas desenvolvidas pelos proprietários das ME e das EPP são bastante desafiadoras e complexas.

Pelo que foi exposto durante uma boa parte desta tese, ficou **claro e evidente** que as **atividades empreendedoras** (as funções/tarefas exercidas pelos empresários na criação e manutenção dos negócios) **são desafiadoras e complexas**. Os donos de micro e pequenos negócios estão envolvidos numa atmosfera altamente competitiva, às vezes predatória. Conhecer o mercado, acompanhar o ambiente externo (lei, economia, tecnologia etc) e o ambiente interno (fluxo de caixa, mercadoria, cliente, estrutura física, bancos etc.) são algumas das situações identificadas no dia a dia empresarial. Drucker (1975, 1986 e 1992) já informava que a atividade do empresariado é **laboriosa e altamente complexa**. Dito, pois, afirma-se categoricamente essa suposição.

Pressuposto 5: Os empresários não discutem e não desenvolvem estratégias nem ações na questão da **sucessão empresarial**. Em função disso, as **transmissões** futuras das suas empresas apresentam um quadro gerencial de **despreparo**, de **improvisação** e de **negligenciamento** - falta de planejamento - neste aspecto particular.

Confirma-se com **convicção** esse pressuposto. Pelos resultados dos dados quantitativos e das reflexões das análises qualitativas, os empresários não discutem, não desenvolvem estratégias, nem ações do tema sucessão empresarial. Para além disso, há uma certa ignorância por parte do **tecido empresarial** quanto ao futuro das suas empresas; falta-lhe

conhecimento da importância de tratar com antecedência a transmissão de empresas. Preparar o sucessor e “garantir” a continuidade dos negócios é uma tarefa que deve ser planejada, prevista. Os teóricos da “sucessão” orientaram que o planejamento é fundamental na transição do sucedido para o sucessor.

Pressuposto 6: O modelo utilizado pelos proprietários das ME e das EPP na administração das suas empresas é do tipo de **gestão imitativa** e não da **gestão inovadora-empREENDEDORA** apregoado pelo modelo Schumpeteriano.

Esse **presuposto** também foi **confirmado**. Pelo exposto nos resultados e nas discussões antes desenvolvidos, a **maior parcela** do empresariado utiliza a **gestão imitativa** nos seus negócios. Vários teóricos já afirmaram, em especial Schumpeter (1985), que poucos, pouquíssimos são os empreendedores que desenvolvem uma atividade empreendedora nos postulados da inovação, das mudanças radicais, da destruição criadora; inovam constantemente. O “achado” nesta pesquisa tem similaridade com o homem de rotina, também identificado por Schumpeter. Segundo esse autor austríaco, o homem mediano é aquele que somente organiza a produção (bens e serviços), que vive na rotina gerencial, que faz pequenas adaptações nos procedimentos administrativos.

7.1 Sugestões para o tecido empresarial: algumas reflexões

As organizações estão imersas dentro das sociedades. As instituições têm papel fundamental para satisfazer necessidades e desejos de seus indivíduos. Cada empresa tem um propósito, uma finalidade. Os empreendimentos têm como objetivo oferecer produtos e serviços demandados pelos clientes. A pequena empresa esforça-se para se manter no mercado competitivo. Os empresários precisam implementar ações que produzam resultados (lucro e sobrevivência). Abaixo, há “dicas” para que as atividades empreendedoras tenham sucesso (retorno dos investimentos, continuidade das empresas, fortalecimento do tecido empresarial, prosperidade nos negócios).

As técnicas e as ferramentas administrativas, utilizadas nas empresas, servem para melhorar a qualidade da gestão. Para se alcançarem os objetivos almejados (vendas, lucros, crescimento etc.) precisa-se de uma “boa” administração. Os empresários de pequeno porte não necessitam de formalizações tão **robustas** quanto as grandes empresas, eles precisam de

procedimentos mais simplificados. As pequenas empresas devem ser preparadas para os desafios do mundo globalizado. Os proprietários da ME e das EPP tornam-se bons gestores de negócios, quando utilizam os princípios administrativos, logicamente adaptados às suas realidades; um planejamento estruturado já é um bom começo.

Alguns procedimentos administrativos são necessários para conduzir as organizações. O plano de negócios focaliza o alvo a ser alcançado; o acompanhamento do fluxo de caixa revela a situação em que se encontra a empresa; técnicas de vendas servem para aumentar o volume de negócios; relatórios, balanços, escrituração dos lançamentos contábeis demonstram a situação financeira das organizações. Outros aspectos devem ser observados/acompanhados pelos empreendedores, como: os controles evitam os desperdícios desnecessários à manutenção das atividades; a gestão financeira serve para reduzir os riscos envolvidos nas atividades econômicas.

Para além disso, Peter Drucker afirmava que os pequenos estabelecimentos necessitam de estratégias (estrutura, ações, objetivos a serem alcançados), definição clara das tarefas (procedimentos, continuidade, rotinas, racionalidade, produtividade, eficiência, eficácia) e de monitoramento de informações (controle dos ganhos ou perdas). As funções administrativas (planejar, organizar, liderar e controlar) são aliadas de uma gestão organizada, competente. Gerenciar as empresas com os princípios básicos da gestão, com simplicidade, propicia a profissionalização dos negócios e a sustentação dos projetos (empresas empreendedoras).

7.2 Sugestões para trabalhos futuros.

O fenômeno empreendedor pode ser observado por vários olhares. É um assunto disciplinar, multidisciplinar, transdisciplinar; não tem fronteiras; está em várias realidades sociais, desde entidades educacionais, empresas, ong's, associações etc. O empreendedorismo não se limita a ser estudado apenas pelos gestores; qualquer profissional é bem-vindo para propor novos comentários, novas perspectivas.

As análises desse tema são influenciadas por muitas áreas: antropológica, econômica, administrativa, sociológica, histórica etc. O contributo deste trabalho focalizou o mundo dos micro e pequenos empreendedores. As dimensões escolhidas para análise abordaram quatro situações: estratégias, trajetória empresarial, determinantes institucionais e sucessão.

Quaisquer dessas dimensões podem ser revisitadas ou reestudadas para uma nova análise investigatória. Algumas comparações do universo dos micro e dos pequenos com os grandes empreendimentos proporcionarão releituras do ambiente empreendedor. Identificar as maneiras/formas como os pequenos empresários gerenciam os seus negócios (ME e EPP), comparando-os com gestores de outros países, pode confirmar os resultados encontrados nesta investigação ou trazer diferentes reflexões.

Os empresários gerenciam suas empresas com escolhas oriundas das **práticas empresariais**. Um aprofundamento nessa situação pode gerar novos trabalhos, **novas teorias**. O modelo científico de Taylor é recente; surgiu no século passado. Esta tese confirmou que os empresários gerenciam suas empresas baseados na experiência. Os próximos trabalhos poderão apreciar uma nova teoria que reflita a **gestão** dos micro e pequenos empresários. A teoria pode ser nomeada **TEORIA EXPERIENCIAL OU TEORIA DA EXPERIÊNCIA**, vinculada aos procedimentos vivenciados pelos micro e pequenos empreendedores.

7.3 Campo fértil do empreendedorismo: para além do fenômeno empreendedor e seus processos.

O **empreendedorismo** pode exercer um papel mais intenso e mais presente nas sociedades contemporâneas. A cultura empreendedora precisa estar imersa em todos os segmentos sociais. Peter Drucker sonhava com uma sociedade empreendedora. O autor americano, nos seus propósitos, gostaria de ver uma transformação no seio social com os pressupostos do modelo empreendedor.

Iniciativa, resultado, força, liderança, conquista, desenvolvimento, inovação etc. estariam imersos em todas as pessoas; a mentalidade empreendedora modificaria o *modus operandi* de viver, com possibilidades de construir uma “outra” sociedade. Os artistas, os filósofos, os sociólogos, os gestores etc. (todos os profissionais) contribuiriam para alterar o panorama econômico mundial através de novos de **modelos de negócios**.

As exigências sociais (emprego, renda, atividades econômicas, impostos, crescimento econômico etc.), em parte, podem ser atendidas pelo fenômeno empreendedor. As organizações socialmente constituídas (empresas) podem amenizar a questão do desemprego tão acentuado na primeira década do século XXI, através de abertura e crescimento dos

negócios empreendedores. O empreendedorismo pode, ainda, criar novos arranjos sociais com foco na sustentabilidade das empresas, alterar os objetivos empresariais para além do lucro, constituir empresas com propósitos sociais, influenciar o modelo de gestão das entidades públicas etc. Para além disso, os postulados do fenómeno empreendedor visam outras possibilidades, como: produção de bens e serviços ecologicamente corretos, produtos que não agredem o meio ambiente; investimento em áreas sociais, políticas institucionais de incentivo para pequenos negócios, alterações das leis que favoreçam as micro e as pequenas empresas.

Os organismos internacionais, nacionais e locais têm dedicado parte das suas diretrizes para promover e incentivar o empreendedorismo. Ações efetivas são bem vindas para tornar o ambiente dos negócios mais fortalecido e o ambiente empresarial valorizado.

O fenómeno do empreendedorismo não se limite ao processo/modelo de produção, distribuição e consumo de bens e serviços, não fique restrito aos procedimentos económicos, mas alcance outras esferas. As organizações empreendedoras podem apresentar-se no seio da sociedade como sendo um propósito de vida de seus integrantes. Espera-se que esse processo tenha continuidade e não apenas um “modismo”, “algo” que esteja presente nas atividades económicas e não económicas, de forma duradoura e consistente. Por término desta TESE, a seguir, informar-se-ão algumas citações diretas e indiretas que valorizam o espírito empreendedor e merecem ser evidenciadas, por ampliar as perspectivas empreendedoras.

“Há um consenso em torno da importância do tema, mas não há consenso em torno do que deve ser pesquisado e ensinado” (Maculan, 2005: 499).
Apesar da falta de consenso com respeito a diferentes aspectos do empreendedorismo, estudiosos parecem concordar com que o nível de actividade empresarial varia sistematicamente entre os países e ao longo do tempo, asseguram (Grilo e Thurik, 2004).
“os valores culturais e morais e as condições macroeconómicas do sistema produtivo têm peso decisivo para a expansão do empreendedorismo” (Maculan, 2005: 506).
“é a capacidade de organizar as atividades produtivas, encontrar e gerenciar recursos humanos, avaliar os custos de produção e definir estratégias de negócios que permitirão ao empreendedor sustentar seu projeto [negócio]” (Maculan, 2005: 505).
Os empresários são generalistas envolvidos em todos os aspectos de suas organizações, desde a venda até a produção, desde preencher envelopes até reuniões com os parceiros (Bird, 1989)
“A organização é um artifício social, um órgão da sociedade e se justifica pela **contribuição que presta ao mundo exterior**. Quanto maior e bem-sucedida for uma organização, tanto mais os acontecimentos internos tendem a engajar os interesses, as energias e a capacidade do empreendedor” (Leite, 2002: 131) (grifo nosso).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS BÁSICAS E COMPLEMENTARES.

Abramovay, Ricardo (2004), “Entre deus e o diabo: mercados e interações humanas nas ciências sociais”. *Tempo social, revista de sociologia da USP*, v. 16, n.2, 35-64.

Amory, Federico (2010), “Como garantir a continuidade do negócio nas mãos da família?” HSM Online. Página consultada em 29.03.2011.
<http://www.hsm.com.br/editorias/como-garantir-continuidade-do-negocio-nas-maos-da-familia>

Ansoff, H. Igor (1990), *Administração Estratégica*. São paulo: Atlas.

Antonik, Luis Roberto (2004), “A Administração financeira das pequenas e médias empresas”. *FAE Business*, número 8, maio, 35- 38.

Antônio, Nelson dos Santos (2003), *Estratégia Organizacional: do Posicionamento ao Movimento*. Lisboa: Sílabo.

Araújo, eduardo Borba de (1988), “Entrepreneurship e Intrapreneurship: Uma trajetória Literária de 1979 a 1988”. *RAE –Revista de Administração de Empresas*, 28(4), 67-76.

Aron, Raymond (1990), *As Etapas do pensamento sociológico*. São Paulo: Martins Fontes Editora da Universidade de Brasília.

Audrestsch, David B. (2002), “Entrepreneurship: A Survey of the Literature”. European Commission. 1-73. Página consultada em 15 de Janeiro de 2010,
< <http://ec.europa.eu/old-address-ec.htm>>.

Ballou, Ronald H. (2006), *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial*. Porto Alegre: Bookman.

Banco Central do Brasil (2011), “Projeção para o PIB 2011”. Página consultada em 04 de abril de 2011 < <http://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2011/03/ri201103b1p.pdf>>

Barroso, João R. (2002), “Questões e reflexões sobre o empreendedor”. *Nice Jornal*, v. 4, n. 1, Pagina consultada em 15 de Janeiro de 2010,
<http://www.unisa.br/cbel/artigos04/08_joao_barroso.pdf>

Baumol, William J. (1968), “Entrepreneurship in Economic Theory”. *The American Economic Review*, Vol. 58, No. 2, 64-71.

Bedone, Dalva M.B. (2006), “*Sociologia e Sociedade*.” NEC – Núcleo de estudos em Comunicação. Apostila nº 05 – Parte 01. Consultado em 11 de Janeiro de 2010,
<<http://nucleodecomunicacao.blogspot.com/2006/04/apostila-n-05-parte-01.html>>.

Bernhoeft, Renato (1989), *Empresa familiar. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2.ed. São Paulo: Nobel.

- Bernhoeft, Renato (1995), *Manual de sobrevivência para sócios herdeiros*. São Paulo: Nobel.
- Birou, Alain (1982), *Dicionário das Ciências Sociais*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. Empresa: 136-138; Mercantilismo: 251; Sociologia económica: 388-389.
- Boava, Diego Luiz Teixeira (2006), “Estudo sobre a Dimensão Ontológica do Empreendedorismo”, Dissertação de Mestrado em Administração. Londrina: PPA-UEL/UEM.
- Boudon, Raymond (1995), “Introdução”, in Raymond Boudon e et al. (orgs.), *Tratado de Sociologia*. Lisboa: Edições Asa, 5-18.
- Bower, Joseph (2009), “Sucessão: um longo processo”. HSM Online. Página consultada em 29.03.2011. <<http://www.hsm.com.br/artigos/sucessao-um-longo-processo>>
- Bowman-Upton, Nancy (1991), *Transferring Management in the Family-Owned Business*. Texas. SBA – Small Business Administration. Página acessada em 10/03/2011 <<http://www.sba.gov/library/pubs/eb-1.doc>>
- Braga, João N. de P. e (2003), “O empreendedorismo como instrumento de desenvolvimento. O programa IES/SOFTEX”, Dissertação de mestrado profissional em Administração. Salvador: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.
- Braverman, H. (1987), *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Bresser-Pereira, L. C. (1992), “O Desenvolvimento Econômico e o Empresário”. *Revista de Administração de Empresas*, v. 32, jul-ago, 6-12.
- Brown and Coverley (1999), “Succession Planning in Family Businesses. A study East Anglia, U.K.” *Journal of Small Business Management*, 37, 1.
- Caravantes, G. R. (1998), *Teoria Geal da Administração: fazendo e pensando*. Porto Alegre: AGE.
- Carvalho, Mercya R. de O. (2002), “Redes Sociais: convergências e paradoxos na ação estratégica”. Anais do XXVI Encontro Anual da ANPAD: ENANPAD (em CDROM).
- Casson, Mark (1982), *The entrepreneur: an economic teory*. Oxford: Martin Robertson.
- Casson, Mark (1998), “An Entrepreneurial Theory of the Firm”. Department of Economics University of Reading. 1-42. Página consultada em 08 de Abril de 2009, <<http://www.druid.dk/conferences/summer1998/conf-papers/casson.pdf>>.
- Casson, Mark (2001), “*Entrepreneurship*”, in David R. Henderson e João César das Neves (coordenadores), *Enciclopédia de Economia*. Cascais: Principia – Publicações Universitárias e Científicas, 713-718.

Casson, Mark (2004), “Entrepreneurship and the theory of the firm”. Paper of University of Reading, 1-26. Consultado em 20 de Maio de 2010. <http://www.reading.ac.uk/search/public/search?q=MARK+CASSON+intrapreneurship&entqr=0&output=xml_no_dtd&sort=date%3AD%3AL%3Ad1&client=internal&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=internal&site=internal>

Castells, Manuel (2002), *A Sociedade em Rede. A era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. Lisboa: Gulbenkian.

Castelo Branco, Gilberto D. L.; Vasconcellos e Souza, José L. de M. de e Valle-Flor, José L. (1984), *Dicionário de Economia e Gestão*. Porto: Lello & Irmão Editores. Economia: 93.

Chade, Jamil (2011), “Estudo prevê o Brasil como o 4º PIB mundial em 2050”. Estadão, 01 de janeiro. Página consultada em 19 de maio de 2011, <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia+brasil,estudo-preve-o-brasil-como-o-4eordm-pib-mundial-em-2050,not_50225,0.htm>

Cobra, Marcos (1990), *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas.

Cobra, Rubem Q. (1999), *Filosofia Contemporânea*. Página consultada em 25 de Janeiro de 2010, <<http://www.cobra.pages.nom.br/fcp-husserl.html>>.

Comissão Europeia (2006), “Mercado de Transmissão de Empresas – Promover Mercados Transparentes para a Transmissão de Empresas na Europa”. Relatório do grupo de peritos. Bruxelas: Direcção Geral das Empresas e da Indústria.

Comissão Europeia (2009), “Comissão lança uma consulta sobre a «UE 2020»: uma nova estratégia para transformar a UE num mercado social mais inteligente e mais verde”. Página consultada em 05 de janeiro de 2011, <http://ec.europa.eu/eu2020>.

Comissão das Comunidades Europeias – CCE (2003), “Livro Verde – Espírito Empresarial na Europa” Bruxelas: COM (2003) 27.

Comte, Augusto (1995), *II Augusto Comte*, in Cruz, M. Braga da, *Teorias Sociológicas. Os Fundadores e os Clássicos (Antologia de Textos)*, I Volume. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 135-179.

Conexão (2010), “Oportunidades com a Copa do Mundo”. Publicação do Sebrae para o Empreendedor Baiano: Ago/Set, nº 187, pp. 5.

Costa, Achyles B. da (2006), “O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter”. *IHU Idéias*, ano 4, nº 47, 1-22.

De Paula, João A.; Cerqueira, Hugo E.A. da G. e Albuquerque, Eduardo da Motta E (2004), “O Empresário na Teoria Econômica”. *Revista de Economia Política*, vol. 24, nº 4 (96), outubro-dezembro, 563-583.

Diário Económico (2006), *Dominar a gestão financeira*. Lisboa: Diário Económico.

Dias, Marco A. P. (2005), *Administração de Materiais: princípios, Conceitos e Gestão*. São Paulo: Atlas.

Direito em Debate, Seu Portal Jurídico (s.d.), “Breves considerações sobre a microempresa no Direito Brasileiro”. Página consultada em 07 de julho de 2011, <http://direitoemdebate.net/index.php/direito-comercial/220-breves-consideracoes-sobre-a-microempresa-no-direito-brasileiro>.

Drucker, Peter F. (1975), *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo: Pioneira.

Drucker, Peter F. (1986), *Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira.

Drucker, Peter F. (1992), *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Editora Pioneira.

Duarte, Francisco D. e Oliveira, Leonado R. de (2010) “Análise de Maturidade de Processos Sucessórios em Empresas Familiares”. *REGE*, v. 17, n. 2, abr./jun , 135-150.

Durkheim, Émile (1974), *As Regras do método Sociológico*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.

Echaudemaison, Claude-Danièle (2001), *Dicionário de Economia e Ciências Sociais*. Porto: Porto Editora, Lda. Economia: 119; Empresa: 133; Estratégia: 147; Mercantilismo: 255.

Falcone, Thomas e Osborne, Stephen (2005), “Entrepreneurship: A Diverse Concept in a Diverse World”. USASBE – United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Página consultada em 15 de Abril de 1999, <http://usasbe.org/knowledge/proceedings/proceedingResults.asp?proceedingyear=2005&sortSelect=title>

Ferreira, J.M. Carvalho et al. (1995), *Sociologia*. Lisboa: McGraw-Hill.

Ferreira, J.M. Carvalho (2007), “Atualidade da Construção do Objeto Científico da Sociologia Econômica”. *RAE eletrônica, Fórum- Sociologia Econômica*, v.6, n.º 1, Art. 8, Jan./Jul., 1-22.

Ferreira, Manuel P.; Santos, João C. e Serra, Fernando Ribeiro (2008), *Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Sílabo.

Filho, Antonio Carlos T. de M. (2009), “GESTÃO E SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UMA REVISÃO DE LITERATURA”. Dissertação de Mestrado em gestão. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Filion, Louis J. (1998), “From Entrepreneurship to Entreprenology: the emergence of a new discipline”. *Journal of Enterprising Cultures*, v.6, n.1, 1-23.

Filion, Louis J. (1999a), “Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios”. *Revista de Administração*, São Paulo, v.34, n.2, 5-28.

Filion, Louis J. (1999b), “Diferença entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios”. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, 6-20.

Filion, Louis J. (2000a), “Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares”. *RAE Light*, São Paulo, v. 7, n. 3, 2-7.

Filion, Louis J. (2000b), “O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: Instituto Euvaldo Lodi. Empreendedorismo: ciência, técnica e arte”. Brasília: CNI. IEL Nacional.

Fleischmann, Fritz (2006), “Entrepreneurship as Emancipation: The History of an Idea”. Babson College. A Lecture Delivered at the Free University of Berlin.1-24. Página consultada em 10 de Março de 2010, <www.labor.entrepreneurship.de/.../Entrepreneurship_as_Emanzipation.pdf>

Fleury, Laurent (2003), *Max Weber*. Lisboa: Edições 70, LDA.

Flören, R.H. (1998), “The Significance of family business in the Netherlands”. *Family Business Review*, XI, 2, 121-178.

Freitas, Eduardo de (2003), *Introdução à Análise dos Fenómenos Sociais*. Lisboa: Gradiva, 2003.

Fucidji, José R. (1999), “Notas Sobre Função Empresarial e o Empresário em Schumpeter”. Anais do IV Encontro Nacional de Economia Política: Sociedade Brasileira de Economia Política, Porto Alegre, 1-21 (em CDROM).

Fuzetti, Diana L.K. e Salazar, José N.A. (2007), “Empreendedorismo: Evidências conceituais e práticas na visão econômica e administrativa”. *RAU-revista de Administração da Unimep*, v.5, n.2, 27-53.

Gartner, William B. (1989), “Who Is an Entrepreneur?” is the Wrong Question”. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Summer, 47-68.

Gartner, William B. (2001), “Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development. (Business research)”. *Business journals*. Página consultada em 11 de Março de 2010, <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/80787420_1.html>

Gaspar, Fernando A. Da C.(2004), “O Estudo do Empreendedorismo e a Relevância do Capital de Risco”, Dissertação de Mestrado em Gestão, Escola Superior de Gestão. Portugal: Instituto Politécnico de Santarém.

Gibson, James L. et al. (orgs.), (2006), *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: McGraw-Hill.

- Giddens, Anthony (1997), *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Giddens, Anthony (2008), *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gitman, Lawrence J. (1987), *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra.
- Global Entrepreneurship Monitor (2009), Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo 2008. Curitiba: IBQP/SEBRAE.
- Global Entrepreneurship Monitor (2010), Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo 2009. Curitiba: IBQP/SEBRAE.
- Governo da Bahia (2010), Informativo: “Bahia Oportunidades – Sul e Extremo Sul”. Salvador: Secretária da Indústria, Comércio e Mineração.
- Granovetter, Mark (2007), “Ação Econômica e Estrutura Social. O Problema da Imersão”. *RAE-eletrônica*, V. 6, n. 1, Art. 5, jan/jun.2007. Acesso 01 de Fevereiro de 2008, <<http://www.fgvsp.br/institucional/biblioteca/pe/raeeletronica/SP000460366.pdf>>
- Grilo, I. e Thurik, AR (2004), "Determinants Of Entrepreneurship In Europe", *Research Paper ERS-2004-106-ORG*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), ERIM is the joint research institute of the Rotterdam School of Management, Erasmus University and the Erasmus School of Economics (ESE) at Erasmus Uni.
- Gurvitch, Georges (1979), “Introdução”, in Georges Gurvitch (org.), *A Vocação Actual Da Sociologia*. Lisboa: Edições Cosmos, 9-39.
- Hech, José N. (2004), *Thomas Hobbes: passado e futuro*. Goiânia: Editoras da UFG e da UCG.
- Hecktheur, Rodrigo, S. e Palmeira, Eduardo M. (2006), “Estudo da Internacionalização de Micros, Pequenas e Medias Empresas – Um Roteiro Prático”. *Revista académica de economia do Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Nº 71, Diciembre, 1-6.
- Hisrich, Robert D. e Peters, Michael P. (2004), *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Indian Institute of Entrepreneurship (2009), “Entrepreneurship: Concept e Definition”. Government of India. Página consultada em 01 de Março de 2010, <<http://assamagribusiness.nic.in/agriclinics/Entrepreneurship%20concept%20&%20definition.pdf>>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010), “IBGE cidades@”. Página consultada em 24 de Janeiro de 2011. < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1> >
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011), “Variação dos Indicadores, PIB”. Página consultada em 27 de abril de 2011, < <http://www.ibge.gov.br/home/>>

Karayiannis, Anastassios D. (s.d), “A Synthesized Theory of Entrepreneurship”. University of Piraeus Department of Economics, Página consultada em 3 de Maio de 2010, <<http://www.econ.uoa.gr/UA/files/1788245897..pdf>>.

Kirzner, Israel M. (1986). *Competição e atividade empresarial*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal.

Knight, Frank (1972), *Risco, incerteza e lucro*. Rio de Janeiro: Editora Expressão e Cultura.

Kotler, Philip e Keller, Kevin L. (2009), *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.

Kreisig, Denise; Springer, Fabio A. e Petry, Luiz I. (2005), “O Processo de Gestão em Empresas Familiares: um estudo em empresas de terceira a quinta gerações” Atas do 5^a congresso USP – Controladoria e Contabilidade. Página consultada em 22.05.2010. <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos52005/an_resumo.asp?cod_trabalho=246>

Kruger, Maria Elizabeth (2004), “Creativity in the Entrepreneurship Domain”, These de PhD in Entrepreneurship. Pretoria: Faculty of Economic and Management Sciences.

LaHaye, Laura (2001), “Mercantilismo”, in David R. Henderson e João César das Neves (coordenadores), *Enciclopédia de Economia*. Cascais: Principia – Publicações Universitárias e Científicas, 606-610.

Lakatos, Eva (1990), *Sociologia Geral*. São Paulo: Atlas.

Lakatos, Eva Maria e Marconi, Marina de Andrade (2001), *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

Lallement, Michel (2003), *História das Idéias Sociológica: das origens a Max Weber*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Leibenstein, Harvey (1968), “Entrepreneur and development”. *The American Economic Review*, v.58, n. 2, 72-84.

Leite, Elaine da S. e Melo, Natália M e (2008), “Uma Nova Noção do Empresário: A Naturalização do empreendedor”. *Rev. Sociologia e Política*, v. 16, n. 31, 35-47.

Leite, Emanuel (2002), *O fenômeno do empreendedorismo*. Recife: Bagaço.

Lemos, M. (2003), “O processo de sucessão em empresas familiares”. FAE Business. N.5, p.40-42, abr. Página consultada em 24/04/2008. www.fae.edu/publicacoes.

Leone, Nilda Maria de C. P. G. (1992), “A sucesão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa”. *Revista de Administração*, v. 27, n.3, 84-91.

Leone, Nilda Maria de C. P. G. (1999), “As especificidades das pequenas e médias empresas”. *Revista de Administração*, v. 34, n. 2, abril/junho, 91-94.

Leone, Nilda Maria de C. P. G. (2004), “O processo sucessório em empresas familiares. O exemplo dos comerciantes e o processo no SAARA”. *Revista Organização & Sociedade*, v. 11, n.29, jan/abril, 149-172.

Leone, Nilda Maria de C. P. G. (2005), *Sucessão na Empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Integrare Editora.

Leone, Nilda Maria de C. P. G. (2008), “Os duelos (duetos) identificados por ocasião do processo sucessório”. *Estratégias e Negócios*, v. 1, n. 1, jan./jun., 104-112.

Lima, Manolita Correia (2004), *Monografia: a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva.

Lima, Marinús Pires de (2000), *Inquérito Sociológico: problemas de metodologia*. Lisboa: Editorial Presença.

Locke, John (1991), *Ensaio Sobre o Entendimento Humano*. São Paulo: Nova Cultural.

Lodi, João B. (1986), *O fortalecimento da empresa familiar*. São Paulo: Atlas.

Lodi, João B. (1987), *Sucessão e Conflito na Empresa Familiar*. São Paulo: Pioneira.

Lodi, João B. (1998), *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.

Lodi, João B. (1999), *Fusões e Aquisições: sobrevivência e sucessão*. Rio de Janeiro: Campus.

Macêdo, Fernanda M. F.; Boava, Diogo L. T. e Silva, Amanda F. (2009), “Estudo sobre as abordagens econômica e comportamental no empreendedorismo”. Anais do XII SemeAd, Cidade Universitária, São Paulo (em CDROM).

McClelland, D.C. (1961), *The achieving society*. New York: VanNostrand.

Maculan, Anne M. (2005), “Analisando o empreendedorismo”. Anais do EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. Curitiba, 497-507 (em CDROM).

Mamona, Karla Santana (2011), “Em abril, micro e pequenas empresas geraram 67% dos postos de trabalho”. InfoMoney, 20 de maio. Página consultada em 26 de outubro de 2011, <http://www.infomoney.com.br/empreendedor/noticia/2116597-abril+micro+pequenas+empresas+geraram+dos+postos+trabalho>

Mann, Peter H. (1970), *MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO SOCIOLÓGICA*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Marconi, Marina de Andrade e Lakatos, Eva Maria (1986), *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.

- Marshall, Alfred (1985), *Princípios de economia: tratado introdutório*. São Paulo: Nova Cultura.
- Martes, Ana Cristina Braga et al. (2007), *Fórum - sociologia econômica apresentação*. *RAE electron*. [online]. vol.6, n.1, pp. 0-0. ISSN 1676-5648
- Martins, Gilberto de Andrade (2001), *Estatística geral e aplicada*. São Paulo: Atlas.
- Mendes, Tânia (2010), “Grande passo para inclusão do pequeno negócio”. *Revista Brasileira de Administração*, ano XX, nº 78, Setembro/Outubro, 22-31.
- Miner, J.B. (1997), *A Psychological Typology of Successful Entrepreneurs*. Londres: Quorum Books.
- Mises, Ludwig von (1990), “Introdução; O agente homem”, in idem (org.), *Ação Humana: um tratado de economia*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 5-18; 20-45.
- Monks, Joseph G. (1987), *Administração da produção*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Montanye, James A. (2006), “Entrepreneurship”. *The independent Review*, v. X, n. 4, Spring, 549-571.
- Moreira, Daniel (1996), *Administração da Produção e Operações*. São Paulo: Pioneira.
- Murphy, Patrick J.; Liao, Jianwen e Welsch, Harold (2005), “A Conceptual History of Entrepreneurial Thought”. *Academy of Management Best Conference Paper 2005 MH: A*, 1-6.
- Nações Unidas (2004), *Desencadeando o Empreendedorismo: o poder das empresas a serviço dos pobres*. Relatório para o Secretário Geral das Nações Unidas. New York: Comissão para o Setor Privado e Desenvolvimento.
- Nascimento, Dinalva Melo do (2008), *Metodologia do trabalho científico: teoria e prática*. Belo Horizonte: Fórum.
- Nawojczyk, Maria (2008), “Emerging Entrepreneurial Society: A Case Study of Self-Employed Owners of Small Businesses in Poland”. *East European Quarterly*, XLII, No. 2, 191-205.
- Neto, Antônio e Neto Zahidé (1976), *Sociologia Básica*. São Paulo: Saraiva.
- Neves, José (2001), “Aptidões individuais e teoriaas motivacionais”, in J.M. Carvalho Ferreira e et al. (orgs.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Portugal: McGraw-Hill, 255-279.
- Novaes, G. A. (2000), *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.

Peixoto, João e Marques, Rafael (orgs.), (2003), *A Nova Sociologia Económica*. Oeiras: Celta Editora.

Petry, Luiz I. e Nascimento, Auster M. (2009), “Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares”. *Revista Contabilidade & Finanças, USP*, v. 20, n.49, janeiro/abril, 109-125.

Polanyi, Karl (1980), *A Grande Transformação - as origens da nossa época*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Porter, Michael E. (1986), “A Análise Estrutural de Indústrias; Estratégias Competitivas Genéricas”, *in idem* (org.), *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 22-58.

Porter, Michael E. (1991), *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da indústria e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

Portes, Márcio Rosa (2001), “Fazendo do mercado o princípio e o fim dos esforços: algumas reflexões sobre as posturas dos empreendedores de micro e pequenas empresas”. *Revista Angrad*, Volume 2, Número 1, jan-março, 23-45.

QREN (2005), “Preparar Portugal Para Um Novo Ciclo De Fundos Estruturais 2007 – 2013” Lisboa, agosto de 2005.

Quintaneiro, Tania; Barbosa, Maria e Oliveira, Márcia (2002), *Um Toque de Clássicos: Marx, Durkheim e Weber*. Belo Horizonte: Editora UFMG.

Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (2008), *MANUAL DE INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS*. Lisboa: Gradiva.

Raud, Cécile (2007), “Bourdieu e a nova sociologia econômica”. *Tempo social, revista de sociologia da USP*, v.19, n.2, 203-232.

Raud-Mattedi, Cécile (2005), “Análise crítica da Sociologia Econômica de Mark Granovetter: os limites de uma leitura do mercado em termos de redes e imbricação”. *Revista Política & Sociedade*, Nº 6 – abril de 2005, 59-82.

Rea, Louis M. e Parker, Richard A. (2000), *Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Pioneira.

Ritcher, F. e St-Cyr, L. (2001), “La planification de la relève dans les PME: statistiques et réflexions”. *Revue Internationale de Gestion*. École des Hautes Études Commerciales, 26, 2, 19-26.

Roesch, Sylvia Maria Azevedo (1999), *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos*. São Paulo: Atlas.

Roll, Eric (1972), *História das Doutrinas Econômicas*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.

Rubenson, George C. e Gupta, Anil K. (2008), “*The initial succession: a contingency model of founder tenure*”. *Journal of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship*. Página consultada em 30 Mar, 2011 – Gale, Cengage Learning, http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6648/is_n2_v21/ai_n28679653/

Sacomano Neto, Mário e Truzzi, O. M. S. (2007), “Sociologia Econômica e Governança: Visão Sociológica da ação nos Mercados”. *Anais do I Seminário Temático Centralidade e Fronteiras das Empresas no Século XXI: Nesefti*. Página consultada em 23 de Agosto de 2008, < <http://www.dep.ufsc.br/grupos/nesefti/st/anais> >.

Salazar, José N. A. (2006), “Estratégia organizacional e empreendedorismo”. *Organizações em contexto*, Ano 2, n. 4, 196-214.

Samara, Beatriz Santos e Barros, José Carlos de (1997), *Pesquisa em marketing: conceitos e metodologia*. São Paulo: Makron Books.

Samuelson, Paul A. (1982), “Introdução”, in Paul A. Samuelson (org.), *Economia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1-6.

Santos, António (2008), “Estratégia; Estratégia e tática: evolução conceptual e instrumentos”, in idem (org.), *Gestão Estratégia*. Lisboa: Escolar Editora, 111-119; 256-341.

Sarkar, Soumodip (2010), *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.

Say, Jean-Baptiste (1972), *Traite D'Économie Politique*. France: Calmann-Lévy.

Schumpeter, Joseph A. (1985), *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultura.

Sebrae (2010a), “Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil”. Página consultada em 10 de abril de 2011. < <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia> >

Sebrae (2010b), “Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2009. Brasília; São Paulo: SEBRAE, DIEESE.

Sebrae (2010c), “Quais são as principais causas dos principais dos problemas financeiros e falências nas micro e pequenas empresas?” Boletim mensal do empreendedor – nº 53 – Ano 3 – Junho de 2010. Página consultada em 30 de Maio de 2011. « http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/BEMPR_INDEX/BE_MPR_ARTIGO?_dad=portal&_boletim=44&_filtro=241&_artigo=7151 »

Sebrae-SP (2008), “Cenários para as MPEs no Brasil 2009-2015”. Marco Aurélio Bedê (coord.). São Paulo. Página consultada em 21 de março de 2011. <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/OutrosSetores/Paginas/cenarios_mpes_brasil_20092015.aspx>

Silvia, Edna Lúcia da e Menezes, Estera Muszkat (2001), *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.

Slack, Nigel e Chambers, Stuar (2002), *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas.

Smelser, Neil J. (1968), *A Sociologia da Vida Econômica*. São Paulo: Livraria Pioneira.

Smelser, Neil J. e Swedberg, Richard (1994), “The sociological perspective on the economy”, in Neil J. Smelser e Richard Swedberg (orgs.), *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press, 1-38.

Souza, Maria Eliane Rosa de (2008), “Thomas Hobbes: do movimento físico à fundação do estado”, Tese de Doutorado em filosofia. Porto Alegre: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Stanlake, G.F. (1993), “Natureza, Objecto e Métodos da Economia”, in G.F. Stanlake (org), *Introdução à Economia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 9-20.

Steiner, Philippe (2006), *A Sociologia Econômica*. São Paulo: Editora Atlas.

Sun Tzu (1974), *A arte da guerra*. Lisboa: Futura.

Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (2009). Estatísticas dos municípios baianos. Salvador. SEI.

Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (2009a). Coordenação Estadual dos Territórios, 2007. SEI. Página consultada em 28 de março de 2011. <<http://www.sei.ba.gov.br/index.php?>>

Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (2011). “PIB Municipal revela maior dinâmica dos municípios agroindustriais em 2008”. Página consultada em 20 de maio de 2011. http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=761:pib-municipal-revela-maior-dinamica-dos-municipios-agroindustriais-em-2008&catid=1:latest-news&Itemid=243>

Swedber, Richard (2000), “The Social Science View of Entrepreneurship: Introduction and Practical Applications”, in Richard Swedberg (org.), *Entrepreneurship: The Social Science View*. Oxford: Oxford University Press, 7-44.

Swedberg, Richard (2003), “Principles of Economic Sociology”. *Princeton University Press*, s.n., 1-31.

Swedberg, Richard (2004), “Sociologia econômica: hoje e amanhã”. *Tempo social, revista de sociologia da USP*, v.16, n.2, 7-34.

Swedberg, Richard (2005), *Max Weber e a Idéia de Sociologia Econômica*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; São Paulo: Beca produções Culturais.

Swedberg, Richard (2006), “The Toolkit of Economic Sociologic”. *SOCIUS Working Papers*, nº 4, 1-21. Acesso 18/03/2008, <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/index.htm>.

Swedberg, Richard (2007), “Rebuilding Schumpeter’s Theory of Entrepreneurship”. Atas da Conference on Marshall, Schumpeter and Social Science, Hitotsubashi University, JAS Japan. Página consultada em 12.02.2010, <<http://www.lib.hit-u.ac.jp/service/tenji/amjas/Swedberg.pdf>>

Taylor, F. W. (1990), *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas.

Timmons, J.A. (1989), *The entrepreneurial mind*. Andover: Brick House Publishing.

Thompson Jr., Artur A.; Strickland III, A.J. e Gamble, John E. (2008), *Administração Estratégica*. São Paulo: McGraw-Hill.

Thornton, Patricia H. (1999), “The Sociology of Entrepreneurship”. *Annual Review of Sociology*, Volume 25, 19-46.

Tratado de Lisboa (2008), “Tratado da União Europeia e do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia – assinado em 23 de Dezembro de 2007 em Lisboa”. Bruxelas: 6655/1//08 Conselho da União Europeia.

Tribuna da Bahia (2011), “Mercado corta previsão de inflação pela 2ª semana”, 16 de maio de 2011. Página consultada em 19 de maio de 2011. <<http://www.tribunadabahia.com.br/news.php?idAtual=82020>>

Valade, Bernard (1995), “Transformação Social”, in Boudon, Raymond et al. (orgs.), *Tratado de Sociologia*. Lisboa: Edições Asa, 307-341.

Vergara, Sylvia Constant (2000), *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Vieira, Rejane e Mendes, Betina (2009), “Democracia Segundo Rousseau: Uma Análise Sobre as Principais Idéias de Rousseau na Obra ‘O contrato social’ e sua Contribuição para a Democracia na Contemporaneidade”. *Revista Direitos Fundamentais & Democracia*, v.5, 1-9.

Wadhwani, Daniel R. e Jones, Geoffrey (2006), “Schumpeter’s Plea: Historical Approaches to Entrepreneurship Research”. University of the Pacific and Harvard Business School. Página consultada em 13 de Março de 2010, <<http://sociology.unc.edu/colloqseries/wadhwani>>

Wanderley, Fernanda (2002), “Avanços e desafios da Nova Sociologia Econômica: notas sobre os estudos sociológicos do mercado – uma introdução”. *Sociedade e Estado, Revista semestral de Sociologia – UNB*, v. XVII, número 1, janeiro-junho, 15-38.

Weber, Max (1978), *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*. Berkeley: University of California Press.

Weber, Max (1987), *Conceitos Básicos de Sociologia*. São Paulo: Editora Moraes.

Weber, Max (2003), *Ensaio sobre a Teoria das Ciências Sociais*. São Paulo: Centauro.

Wood, Marian B. (2005), *The marketing plan handbook*. Upper Saddle River: Pearson Prentice.

ANEXOS



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA



Prezado(a) colaborador(a),

O presente roteiro de entrevista é parte integrante de um projeto de doutoramento em andamento do curso de Sociologia Econômica e das Organizações da Universidade Técnica de Lisboa, do ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão) e do SOCIUS (Centro de Investigação em Sociologia Econômica e das Organizações).

O interesse é avaliar as ações desenvolvidas pelos órgãos de fomento para os proprietários das microempresas (ME) e das empresas de pequeno porte (EPP).

O instrumento é composto de dois aspectos temáticos: estratégias e as entidades de fomento para o fenómeno do empreendedorismo. As informações prestadas enriquecerão o trabalho de conclusão do doutoramento.

Informamos que este roteiro será encaminhado antecipadamente via e-mail e as respostas serão recolhidas pelo professor responsável do projeto, no mesmo dia da entrevista pessoal. Ficamos no aguardo do agendamento da data, para que possamos efetuar a visita.

Colocamo-nos à disposição de V.Sa. para dirimir eventuais dúvidas ou fornecer informações adicionais acerca da presente pesquisa, através dos telefones (73) 9134-3272 ou 8805-9538 e dos e-mails goes@uesc.br ou oscargoes11@hotmail.com.

Agradecemos-lhe a participação e presteza; contamos com o apoio de Vossa Senhoria.

Atenciosamente,

Antônio Oscar Santos Góes.

Professor Responsável pelo Projeto.

Doutorando em Sociologia Econômica e das Organizações da UTL-ISEG

SOCIUS - Centro de investigação em Sociologia Econômica e das Organizações.

Universidade Estadual de Santa Cruz.

DOUTORADO EM SOCIOLOGIA ECONÔMICA E DAS ORGANIZAÇÕES.
ENTREVISTA ESTRUTURADA (ROTEIRO BÁSICO). ÓRGÃOS DE FOMENTO.

Entidade:_____

Entrevistado(a):_____

Cargo do entrevistado(a):_____

Formação e grau de instrução do entrevistado(a):_____

Quanto tempo no cargo atual:_____

1 – ESTRATÉGIAS:

1.1. Quando se fala em empreendedorismo, quais são as cinco palavras que vêm a sua mente?

1.2. O que o/a senhor/a pensa do ambiente empreendedor da cidade de Itabuna?

1.3. Os proprietários das ME (microempresas) e das EPP (empresa de pequeno porte) de Itabuna aplicam nos seus negócios estratégias para iniciar um empreendimento ou para se manter no mercado?

1.4. Quais são os desafios enfrentados pelos proprietários das ME (micro empresas) e das EPP (empresas de pequeno porte) na abertura e na continuidade dos seus negócios?

1.5. Em sua opinião, o tema sucessão empresarial é discutido pelos proprietários das ME (microempresas) e das EPP (empresas de pequeno porte) de Itabuna? O/A senhor/a tem algum posicionamento acerca desse tema?

2 – ORGANISMO DE FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO.

2.1. Qual o **papel institucional/diretrizes** do órgão que o/a senhor/a representa para a criação de empresas e quais as orientações quanto à continuidade dos negócios da cidade de Itabuna?

2.2. Quais os serviços, programas e ações prestados por esse organismo para fomentar o empreendedorismo local? (aspectos gerenciais, financeiros, tecnológicos, comportamentais).

2.3. Como incentivar uma carreira/trajetória empreendedora? (atitude, motivações, valores)

2.4. Como orientar/preparar os donos de negócios locais na questão da sucessão de empresa?

2.5. Quais são os desafios desse órgão para criação de uma cultura empreendedora?



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA



Prezado(a) colaborador(a),

O presente roteiro de entrevista é parte integrante de um projeto de doutoramento em andamento do curso de Sociologia Econômica e das Organizações da Universidade Técnica de Lisboa, do ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão) e do SOCIUS (Centro de Investigação em Sociologia Econômica e das Organizações).

O interesse é avaliar as ações desenvolvidas pelas instituições de crédito para os proprietários das microempresas (ME) e das empresas de pequeno porte (EPP).

O instrumento é composto de dois aspectos temáticos: estratégias e as entidades de fomento para o fenómeno do empreendedorismo. As informações prestadas enriquecerão o trabalho de conclusão do doutoramento.

Informamos que este roteiro será encaminhado antecipadamente via e-mail e as respostas serão recolhidas pelo professor responsável do projeto nessa entidade, no mesmo dia da entrevista pessoal. Ficamos no aguardo do agendamento da data, para que possamos efetuar a visita.

Colocamo-nos à disposição de V.Sa. para dirimir eventuais dúvidas ou fornecer informações adicionais acerca da presente pesquisa, através dos telefones (73) 9134-3272 ou 8805-9538 e dos e-mails goes@uesc.br ou oscargoes11@hotmail.com.

Agradecemos-lhe a participação e presteza; contamos com o apoio de Vossa Senhoria.

Atenciosamente,

Antônio Oscar Santos Góes.

Professor Responsável pelo projeto.

Doutorando em Sociologia Econômica e das Organizações da UTL-ISEG

SOCIUS - Centro de investigação em Sociologia Econômica e das Organizações.

Universidade Estadual de Santa Cruz.

DOUTORADO EM SOCIOLOGIA ECONÔMICA E DAS ORGANIZAÇÕES.

ENTREVISTA ESTRUTURADA EM PROFUNDIDADE (ROTEIRO BÁSICO). Instituições financeiras.

Entidade: _____

Entrevistado(a) _____

Cargo do entrevistado(a) _____

Formação e grau de instrução do entrevistado(a): _____

Quanto tempo no cargo atual: _____

1 – ESTRATÉGIAS:

1.1. Quando se fala em empreendedorismo, quais são as cinco palavras que vêm a sua mente?

1.2. O que o/a senhor/a pensa do ambiente empreendedor da cidade de Itabuna?

1.3. Os proprietários das ME (microempresas) e das EPP (empresas de pequeno porte) de Itabuna aplicam nos seus negócios estratégias para iniciar um empreendimento ou para se manter no mercado?

1.4. Quais são os desafios enfrentados pelos proprietários das ME (microempresas) e das EPP (empresas de pequeno porte) na abertura e na continuidade dos seus negócios?

1.5. Em sua opinião, o tema sucessão empresarial é discutido pelos proprietários das ME (microempresas) e das EPP (empresas de pequeno porte) de Itabuna? O/A senhor/a tem algum posicionamento acerca desse tema?

2 – ENTIDADES DE FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO.

2.1. Qual o **papel institucional** desse banco para a criação de empresas e as orientações quanto à continuidade dos negócios? O banco fomenta o empreendedorismo? Quais ações?

2.2. Quais são as linhas de crédito para as microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP): Tipos, prazos, taxas, juros, carência? Qual o volume de créditos oferecidos para os empresários (quantidade de dinheiro emprestado), períodos - 10/2010, uma série dos últimos 5 anos?

2.3. Quais são as exigências e garantias na concessão creditícia? Exige um plano de negócio? O banco tem um manual de como usar o crédito de forma correta, consciente e responsável?

2.4. Quais são os motivos que levam essa instituição a indeferir (negar) os pedidos de crédito?

2.5. Qual o percentual de inadimplência das ME e das EPP no ano 2010?

2.6. Com o programa do governo federal “Brasil Empreendedor” as linhas de crédito diferenciadas já estão sendo disponibilizadas para os donos de negócios? Quais as vantagens definidas?



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA



Prezado(a) colaborador(a),

O presente roteiro de entrevista é parte integrante de um projeto de doutoramento em andamento do curso de Sociologia Econômica e das Organizações da Universidade Técnica de Lisboa, do ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão) e do SOCIUS (Centro de investigação em Sociologia Econômica e das Organizações).

O interesse é avaliar as ações desenvolvidas pelos proprietários das ME (Microempresas) e EPP (Empresas de pequeno porte) da cidade de Itabuna no gerenciamento das suas empresas.

O instrumento é composto de três aspectos temáticos: estratégias, trajetória empresarial e sucessão. As informações prestadas enriquecerão o trabalho de conclusão do doutoramento.

Informamos que este roteiro será encaminhado antecipadamente via e-mail ou entregue pessoalmente aos entrevistados e as respostas serão recolhidas pelo professor responsável pelo projeto, no mesmo dia da entrevista pessoal. Ficamos no aguardo do agendamento da data, para que possamos efetuar a visita.

Colocamo-nos à disposição de V.Sa. para dirimir eventuais dúvidas ou fornecer informações adicionais acerca da presente pesquisa, através dos telefones (73) 9134-3272 ou 8805-9538 e dos e-mails goes@uesc.br ou oscargoes11@hotmail.com.

Agradecemos-lhe a participação e presteza; contamos com o apoio de Vossa Senhoria.

Atenciosamente,

Antônio Oscar Santos Góes.

Professor Responsável pelo Projeto.

Doutorando em Sociologia Econômica e das Organizações da UTL-ISEG

SOCIUS - Centro de investigação em Sociologia Econômica e das Organizações

Universidade Estadual de Santa Cruz.

ENTREVISTA ESTRUTURADA (ROTEIRO BÁSICO) – Empresários.

1 – ESTRATÉGIAS.

1.1. Quando se fala em empreendedorismo, quais são as cinco palavras que vêm a sua mente?

1.2. O que o (a) senhor (a) identifica ou considera como oportunidades para sua empresa?

1.3. Onde normalmente estão as oportunidades para os negócios em Itabuna?

1.4. O(A) senhor(a) faz análise do ambiente externo, macroambiente (determinações feitas pelas leis, mudança no cenário político do país, alterações nas condições dos juros, alterações no comportamento das pessoas, leis de proteção à natureza, aumento ou diminuição da população, envelhecimento populacional, novas demandas dos clientes, inovações tecnológicas, automação) que influencia o seu negócio?

1.5. Quais os desafios internos da organização que os(as) donos(as) de empresas estão sujeitos na condução dos negócios: pontos fortes e pontos fracos? (Exemplos: acesso a matéria-prima e fornecedores, compras, sistema de controle, promoção, sistema de informações computadorizadas, tecnologia, vendas, estoques, instalações físicas, reputação da empresa, liderança, localização, etc.)

1.6. Quais os principais “riscos” envolvidos no início ou na continuidade da atividade empreendedora?

1.7. O mercado em que sua empresa atua é:

☐ Local ☐ Regional ☐ Nacional ☐ Internacional

1.8. O mercado em que a empresa atua é:

☐ Muito competitivo ☐ Competitivo
☐ Pouco competitivo ☐ Não sei/não opinou.

1.9. Quantos são os principais concorrentes?

☐ até quinze.
☐ de 16 a 35.
☐ de 36 até 55.
☐ de 56 até 75.
☐ Acima de 75.

1.10. De onde o/a senhor/a teme o maior impacto concorrencial para sua empresa?

☐ De Itabuna ☐ De outras cidades do seu estado ☐ De outro Estado
☐ Internacionais.

1.11. Quais são as parcerias ou alianças com seus fornecedores?

1.12. Qual a quantidade de fornecedores que sua empresa tem?

☐ exclusivo/único ☐ muito pouco de 2-10 ☐ pouco de 11- 50 ☐ médio de 51-150
☐ grande >150.

1.13. Como o/a senhor/a avalia de modo geral as negociações com seus fornecedores?

☐ Muito boa ☐ Boa ☐ Razoável ☐ Ruim ☐ Muito ruim.

1.14. Os fornecedores da sua empresa influenciam na introdução de novos processos e novos produtos em seu estabelecimento? Assinale o grau de influência.

☐ nenhuma ☐ pouca ☐ razoável ☐ muita
☐ extrema

1.15. O/A senhor/a conhece o perfil dos seus clientes?

() não conheço () conheço pouco () conheço razoavelmente () conheço muito.

1.16. O/A senhor/a direciona os produtos/serviços da sua empresa para um tipo específico de cliente? () sim () não.

1.17. Qual dessas estratégias a sua empresa mais utiliza?

() Liderança no custo – (atingir custos mais baixos em relação à concorrência).

() Diferenciação (do produto, imagem, serviço, pessoal distinto do concorrente).

() Enfoque (ênfase dada a um determinado e selecionado grupo de compradores, mercado geográfico ou linha de produto).

() Não tenho nenhuma das estratégias acima-citadas, tenho outra(as) estratégia(as).

() Não tenho nenhuma (s) estratégia (as).

1.18. Quais as fontes de financiamento da empresa: internas, externas, não tem financiamento?

1.19. Existe um planejamento dos aspectos financeiros nessa empresa: orçamento, demonstrativo dos resultados, fluxo de caixa, balanço patrimonial, análises financeiras?

1.20. Quais os investimentos efetuados nessa empresa nos últimos dois anos? Em quais áreas?

1.21. Quais os tipos de inovações que ocorreram na sua empresa nos últimos dois anos: produto novo ou melhorado, processo de produção (bens e serviços) novo ou melhorado?

1.22. Quais as tecnologias mais recentes incorporadas no último ano?

1.23. Quais as ferramentas administrativas utilizadas? Quais as inovações verificadas nos procedimentos de gestão: nova estrutura organizacional, novo sistema de comunicação, investigação de mercado, qualidade total, organização holística, administração participativa, normas ISO, *benchmarking* (buscar as melhores práticas), *empowerment* (delegação de autoridade), terceirizações, *learning organization* (foco na organização que aprende), alianças estratégicas, *dowsing* (uma redução no tamanho da empresa), melhoria contínua?

1.24. Qual o papel das “mudanças” no processo de desenvolvimento da sua empresa? Como o/a senhor/a lida com as “mudanças” no ambiente dos negócios?

1.25. Existe incentivo para a criatividade e inovação? Sua empresa apoia as novas ideias?

1.26. Quais as ações praticadas pela sua empresa na questão de responsabilidade sócio-empresarial e na questão ecológica?

2 – TRAJETÓRIA EMPRESARIAL.

2.1. Conte-me brevemente sua história desde a infância até os dias atuais. Qual a maior influência que o/a senhor/a teve para iniciar um negócio?

[illegible]

2.2. Quais são as estratégias utilizadas para iniciar um empreendimento ou nele manter-se? Como foi o processo empreendedor na sua vida? Como começou a carreira de empreendedor?

2.3. Como o/a senhor/a decidiu ter um negócio? Quais os motivos?

2.4. Já tinha experiência antes de estabelecer-se como empreendedor? Tinha ciência do risco que estava correndo? O/A senhor(a) entrou no mundo dos negócios por necessidade ou foi por oportunidade? Iniciou a atividade por improviso, sem preparo ou de forma planejada e bem preparado? Como a empresa foi concebida? Como é o dia-a-dia da empresa?

2.5. Em sua opinião, quais são as características de um empreendedor de sucesso?

2.6. O/A senhor(a) sente-se realizado(a) como empreendedor(a)? O/A senhor(a) incentivaria outras pessoas a ingressarem numa atividade empreendedora? Descreva-me como o/a senhor(a) vê sua empresa no futuro.

2.7 A mentalidade empreendedora é incentivada na sua organização?

3 – SUCESSÃO.

3.1. Como o/a senhor/a vê o processo sucessório? Esse assunto para o/a senhor/a é difícil, uma fonte de conflitos ou uma situação natural?

3.2. Já conversou com alguma pessoa sobre sucessão? Já participou ou participará de eventos sobre transmissão de empresas? A transmissão de empresas é um assunto debatido no seio da sociedade itabunense?

3.3. Já pensou ou pensará no processo de sucessão da sua empresa? Como o/a senhor(a) abordou/abordará esse tema na sua empresa? Buscou/buscará orientações com terceiros? Teve/terá um planejamento? Pretende/prenderá transmitir sua empresa para familiares, para terceiros ou outra situação? Quais os principais entraves à transmissão/sucessão da sua empresa?

3.4. Como o/a senhor/a organizou ou organizará o processo sucessório de sua empresa (tributária, legal, patrimônio, herança, capital da empresa, poder)?

ÚLTIMA PERGUNTA:

Em sua opinião, qual destas afirmativas retrata o/a senhor/a e suas características marcantes com mais intensidade? Apenas uma resposta, por favor.

() É confiante no que faz, centraliza as atividades, confia em que o seu pessoal possa fazer o trabalho. Vive o presente, o dia-a-dia. Põe a “mão na massa”, é racional, envolve-se diretamente nas tarefas.

() Ordena, planeja e prevê. Tenta minimizar os efeitos das variáveis externas não controláveis. Identifica nas mudanças a raiz dos problemas- eficiente, atingidor de metas e objetivos estabelecidos, risco moderado.

() Gosta de estar no futuro, é personalidade criativa. O seu desejo é mudança. Concentra-se e mantém o controle nos assuntos relativos às suas visões – visionário, imaginativo, criativo, pró-ativo, influenciador.



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA



Prezado(a) colaborador(a),

O presente inquérito é parte integrante de um projeto de doutoramento em andamento do curso de Sociologia Económica e das Organizações da Universidade Técnica de Lisboa, do ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão) e do SOCIUS (Centro de investigação em Sociologia Económica e das Organizações).

O interesse é avaliar as ações desenvolvidas pelos proprietários das **microempresas (ME) e das empresas de pequeno porte (EPP)** da cidade de Itabuna.

O instrumento é composto de quatro aspectos temáticos: estratégias, trajetória empresarial, institucional, sucessão. As informações prestadas enriquecerão o trabalho de conclusão do doutoramento.

Destacamos que todas as informações coletadas serão tratadas estatisticamente e em conjunto, o que torna impossível a identificação pessoal de qualquer respondente.

Informamos que este inquérito será entregue aos proprietários **das microempresas e empresas de pequeno porte** e, posteriormente, a recolha do questionário respondido será feita pelo professor responsável pelo projeto, no dia previamente agendado com os inquiridos.

Colocamo-nos à disposição de V.Sa. para dirimir eventuais dúvidas ou fornecer informações adicionais acerca da presente pesquisa, através dos telefones 73 – 9134-3272 ou 8805-9538 ou, ainda, pelos e-mails goes@uesc.br ou oscargoes11@hotmail.com.

Agradecemos-lhe a participação e presteza; contamos com o apoio de Vossa Senhoria.

Atenciosamente,

Antônio Oscar Santos Góes.

Professor Responsável pelo Projeto.

Doutorando em Sociologia Económica e das Organizações da UTL-ISEG

SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações

Universidade Estadual de Santa Cruz.

INQUÉRITO-Proprietário das ME (microempresas) e das EPP (empresas de pequeno porte).

1 - ESTRATÉGIAS:

1.1. Quando se fala em empreendedorismo, quais são as 5 palavras que vêm a sua mente?

_____;

1.2. Com que frequência os fatores abaixo relacionados são utilizados pelo/a senhor/a para direcionar suas ações na gestão da sua empresa?

Fatores	Muito utilizado	Utilizado	Pouco utilizado
Informação	()	()	()
Intuição	()	()	()
Experiência	()	()	()

1.3. O/A senhor/a considera o mercado em que sua empresa atua:

() Muito competitivo () Competitivo () Pouco competitivo () não sei/não opinou.

1.4. Qual a importância dos concorrentes para o seu negócio?

() Pouco importante () razoavelmente importante () muito importante
() extremamente importante () não sei/não opinou.

1.5. As estratégias/ações desenvolvidas pela sua empresa frente à concorrência são:

() desenvolve ações antes do concorrente; explora novas oportunidades.
() desenvolve ações depois do concorrente; reage para se manter no mercado.
() desenvolve ações sem a preocupação com a concorrência.

1.6. Como o/a senhor/a avalia, de modo geral, as negociações com seus fornecedores?

() Muito boa () Boa () Razoável () Ruim () Muito ruim.

1.7. Os fornecedores da sua empresa influenciam na introdução de novos processos e novos produtos em seu estabelecimento? Assinale o grau de influência.

() nenhuma () pouca () razoável () muita
() extrema

1.8. O/A senhor/a conhece o perfil dos seus clientes?

() não conheço
() conheço pouco
() conheço razoavelmente
() conheço muito.

1.9. Quais destas estratégias sua empresa **mais** utiliza? (**escolher apenas uma opção, por favor**).

() Liderança no custo (atingir custos mais baixos em relação à concorrência).
() Diferenciação (do produto, imagem, serviço, pessoal distinto do concorrente).
() Enfoque (ênfase dada a um determinado e selecionado grupo de comprador, mercado geográfico ou linha de produto).
() Não tenho qualquer das estratégias acima-citadas; tenho outra(as) estratégia (as).
() Não tenho qualquer estratégia (as).

1.10. O/A senhor/a sente que a maior parte de seu tempo na empresa é utilizada para:

- ☐ Desenvolver estratégias futuras.
- ☐ Prevenir a empresa de futuros problemas
- ☐ Solucionar problemas já existentes.

1.11. Existe na sua empresa uma preocupação em se desenvolver o planejamento estratégico?

- ☐ Sim ☐ Não. [Caso tenha respondido NÃO **avance** para a questão 1.12., por favor]

1.11.1 São realizadas reuniões na empresa para discutir o planejamento estratégico?

- ☐ sim ☐ não.

1.11.2. Os planos e decisões do planejamento são descritos em um documento?

- ☐ sim ☐ não.

1.11.3. Os planos e decisões do planejamento são divulgados na empresa?

- ☐ sim ☐ não.

1.12. Quais as fontes de financiamento da sua empresa?

Autofinanciamento (capital próprio)	<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> não
Crédito bancário	<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> não
Apoios institucionais	<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> não

1.13. Qual o setor da sua empresa que absorve maior volume dos investimentos?

- ☐ estoque/mercadoria
- ☐ infraestrutura
- ☐ tecnologia/equipamentos
- ☐ pessoas

1.14. Quais os tipos de mudanças ou inovações que a sua empresa realizou nos últimos três anos (2008, 2009, 2010)?

- ☐ modernização do maquinário – novas máquinas e equipamentos de trabalhos
- ☐ produto/serviço novo ou melhorado
- ☐ novos programas computacionais
- ☐ mudanças na estrutura física
- ☐ alterações no sistema de vendas e comercialização
- ☐ implementação e novos métodos de gerenciamento
- ☐ não aconteceram quaisquer mudanças ou inovações na sua empresa

2 – TRAJETÓRIA EMPRESARIAL.

2.1. Qual o motivo **mais** importante que fez o/a senhor/a tornar-se proprietário/a de uma empresa? (**escolher apenas uma opção, por favor**).

- ☐ vontade de tornar-se independente
- ☐ ideias e oportunidades
- ☐ continuidade aos negócios da família
- ☐ desemprego ou ausência de trabalho
- ☐ possibilidade de realização pessoal
- ☐ melhores perspectivas de remuneração
- ☐ outros motivos.

2.2. Quando do início do seu negócio, os riscos ou incertezas envolventes no fenômeno empreendedor foram avaliados pelo/a senhor/a:

- () não avaliados
() pouco avaliados
() razoavelmente avaliados
() muito avaliados.

2.3. Como o/a senhor/a avalia a sua experiência no início do negócio:

- () nenhuma experiência
() pouca experiência
() razoável experiência
() muita experiência.

3 – DETERMINANTES INSTITUCIONAIS.

3.1. De uma forma geral como o/a senhor/a avalia os serviços prestados pelos órgãos de fomento ao empreendedorismo?

1 - Muito abaixo das expectativas.

2 - Abaixo das expectativas.

3 - De acordo com as expectativas.

4 - Ligeiramente acima.

5 - Acima das expectativas.

6 - Muito acima das expectativas.

7 - Não tenho condições de avaliar.

	1	2	3	4	5	6	7
SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas							
ACI - ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE ITABUNA							
CDL - CLUBE DOS DIRETORES LOJISTAS DE ITABUNA							
PREFEITURA MUNICIPAL DE ITABUNA – Secretaria de indústria, comércio e turismo.							
AMPESBA – Associação das Micro e Pequenas Empresas da Bahia.							
UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz.							
BB - Banco do Brasil S.A.							
CAIXA - Caixa Econômica Federal							
BNB - Banco do Nordeste do Brasil.							

4 – SUCESSÃO.

4.1. O/A senhor/a **já organizou ou já pensou** na sucessão da sua empresa?

() sim

() não [Se respondeu **NÃO avance** por favor para a última questão da dimensão 4, questão **4.6**]

4.2. Se o/a senhor/a já organizou ou já pensou na sucessão, qual das modalidades tem a sua preferência na transmissão do PODER? (**escolher apenas uma opção, por favor**)

- () A um de seus filhos
() A todos os seus filhos
() A sua (seu) cônjuge
() A um de seus colaboradores
() Outro parente qualquer
() A alguém de fora da empresa

4.3. A transmissão (processo sucessório) é para o/a senhor/a:

- ☐ Um assunto difícil de abordar
- ☐ Uma fonte de conflitos
- ☐ Uma situação natural que deverá ser enfrentada

4.4. Qual a opção **mais importante** que o/a senhor/a escolheu ou escolherá depois da sucessão da empresa? (**escolher apenas uma opção, por favor**)

- ☐ Continuar a trabalhar em tempo integral dentro da empresa.
- ☐ Manter-se a par da administração da empresa
- ☐ Desligar-se totalmente
- ☐ Procurar uma nova atividade profissional
- ☐ Procurar atividades de realizações pessoais (filantrópicas, voluntariadas, assistencialista)
- ☐ Dedicar mais tempo para si e sua família.

4.5. A sucessão empresarial é um assunto debatido entre os proprietários das ME (microempresas) e EPP (empresas de pequeno porte), entre entidades representativas dos proprietários das ME e EPP da cidade de Itabuna. Com essa afirmativa o/a senhor/a:

- ☐ com ela concorda plenamente
- ☐ com ela concorda
- ☐ indiferente
- ☐ dela discorda
- ☐ dela discorda plenamente

4.6. Quais são, segundo o/a senhor/a, os principais entraves à transmissão (sucessão) de empresas? (**escolher até quatro opções, por favor**).

- ☐ A falta de sucessor
- ☐ A personalidade do dirigente
- ☐ A perda do poder
- ☐ A perda da atividade profissional
- ☐ A falta de um mercado empresarial
- ☐ O regime fiscal
- ☐ A complexidade das soluções jurídicas a serem implantadas
- ☐ Os problemas ou conflitos/desentendimentos
- ☐ O dirigente nunca pensou em deixar a empresa